

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace a spokojenost zaměstnanců ve společnosti Tesco

Employee Motivation and Satisfaction in Tesco Company

Student: Dagmara Jaglová

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovova, Ph.D.

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Dagmara Jaglová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Motivace a spokojenost zaměstnanců ve společnosti Tesco**
Employee Motivation and Satisfaction in Tesco Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teorie z oblasti motivace, stimulace a spokojenosti
3. Základní údaje o společnosti
4. Analýza vybraných stimulačních prostředků
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
PROVÁZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením doc. PhDr. Ivy Kirovové, Ph.D. a v seznamu literatury jsem uvedla veškeré zdroje, které byly pro tuto práci použity.

V Ostravě 11. 05. 2012

.....
vlastnoruční podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala mé vedoucí doc. PhDr. Ivy Kirovové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Děkuji personální manažerce Marii Tučkové a panu řediteli Ing. Lukáši Filipovi hypermarketu Tesco Havířov za poskytnutí potřebných informací.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teorie z oblasti motivace, stimulace a spokojenosti	6
2.1	Problematika motivace	6
2.1.1	Motiv, motivace, motivační proces	6
2.1.2	Motivace k práci a motivace zaměstnanců.....	8
2.1.3	Vybrané teorie motivace	9
2.2	Oblast stimulace	14
2.2.1	Stimul, stimulace, stimulační prostředky	14
2.3	Odměňování a zaměstnanecké výhody	17
2.3.1	Systém odměňování	18
2.3.2	Zaměstnanecké výhody	19
2.3.3	Systémy uznávání a pochvaly	24
2.4	Interní komunikace.....	25
2.5	Metodika průzkumu	31
3	Základní údaje o společnosti	32
3.1	Zaměstnanecké výhody a slevy ve společnosti Tesco	34
3.2	Povzbuzování (oceňování) pracovníků	39
3.3	Komunikace a získávání informací	39
3.4	Realizace průzkumu	41
4	Analýza vybraných stimulačních prostředků	43
5	Návrhy a doporučení	58
6	Závěr.....	61
	Seznam literatury.....	62
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Seznam grafů	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Stejně jako pták nemůže plnohodnotně existovat a létat bez křídel, tak i ke společnosti jako je Tesco bude neodmyslitelně patřit potřebné množství zaměstnanců, kteří ji dopomohou dosáhnout předem stanovených cílů. Jestliže společnost chce ve svých zaměstnancích posílit oddanost ke společnosti, musí své zaměstnance spravedlivým způsobem odměnit a pečovat o ně. Právě nehmotné formy odměňování, jež jsou jednou z nejdůležitějších metod odměňování pracovníků, výborně motivují k setrvání ve firmě, neboť patří k nejsilnějším stimulům. Společnost může o své pracovníky pečovat prostřednictvím nabízených zaměstnaneckých výhod, které jsou především určeny ke stabilizaci zaměstnanců. Aby tito pracovníci byli dostatečně oddáni svému zaměstnavateli, je velmi důležitá motivace ze strany vedení společnosti. K motivaci personálu přispívá také znalost výsledků společnosti, oddělení apod. Zároveň musí v místě pracoviště panovat přijatelné podmínky, které budou přispívat ke spokojenosti.

Tohle téma bylo vybráno z toho důvodu, že problematika řízení lidských zdrojů je velmi zajímavá a motivace a spokojenost zaměstnanců do ni bezpochyby patří.

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaké komunikační prostředky používané vedením (manažerským týmem hypermarketu Havířov) k předávání kontinuálních a personálních informací jsou pro pracovníky důležité, které jim poskytují nejvíce informací a jak jsou tyto prostředky využívány. Blíže specifikovat, jak jsou zaměstnanci spokojeni s jedním ze stimulačních prostředků, a to s nabízenými zaměstnaneckými výhodami. Konkretizovat, jak často jednotlivé zaměstnanecké výhody zaměstnanci využívají a jak jsou pro ně jednotlivé zaměstnanecké výhody důležité. Zaměřit se na skutečnost, zda by uvítali v této oblasti změnu, jak jsou o benefitech informováni a zda považují systém poskytování zaměstnaneckých výhod za spravedlivý. Odhalit, jak zaměstnance motivují tyto faktory povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost a v neposlední řadě formální nefinanční ocenění, které společnost Tesco praktikuje. Dále zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s jednotlivými faktory pracovní spokojenosti, a to se vztahy s nadřízenými, se vztahy s kolegy, s jistotou práce, pracovním postupem a pracovními podmínkami.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je částí teoretickou, která bude zahrnovat důležité pojmy z oblasti motivace, stimulace, odměňování pracovníků, interní komunikace. V neposlední řadě bude uvedena teorie k metodě, jež v bakalářské práci bude použita ke zjišťování potřebných informací, a to písemné dotazování. Ve druhé

praktické části bude uvedena charakteristika společnosti Tesco včetně popisu jejich nabízených zaměstnaneckých výhod, způsobu nehmotného odměňování pracovníků a používané interní komunikační prostředky. Následně v této části bude navazovat analýza vybraných stimulačních prostředků, která se uskuteční pomocí dotazníkového šetření. Po zjištění současného stavu společnosti v již zmíněných oblastech, budou stanoveny návrhy a doporučení, jež budou předloženy vedení společnosti.

2 Teorie z oblasti motivace, stimulace a spokojenosti

2.1 Problematika motivace

2.1.1 Motiv, motivace, motivační proces

Motiv

Dle Bedrnové a Nového et al. (1998, s 222) „motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ S pojmem motiv se úzce váže pojem cíl. Všechny motivy mají obecný cíl a tím je dosažení určitého konečného psychického stavu – nasycení.

Provazník a Komárková (2004) říkají, že mezi základní motivy patří:

- *potřeby* - představují prožívání, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho subjektivně důležitého;
- *návyky* – jsou chápány jako opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci stejného typu či charakteru;
- *zájmy* – je možno charakterizovat jako dlouhodobější orientaci člověka na určitou oblast předmětů či jevů;
- *ideály* – jsou vymezovány jako cíl člověka o který se více či méně snaží;
- *hodnoty* – dle Halberštáta (2005) „jsou to skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Mají trvalý charakter.“

Motivace

Armstrong (1995) tvrdí, že motivaci vyvolávají potřeby, které existují u všech lidí na světě. Pociťuje – li člověk napětí vznikající neuspokojenou potřebou, stanovuje si vědomě či podvědomě cíl, a následně podniká takové kroky, aby tohoto cíle úspěšně dosáhl.

Dle Berelsona a Steinera (1964, str. 239, in Donnellyho, Gibsona, Ivancevicha, 1997, str. 366) „Motivace byla definována jako všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí, apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“

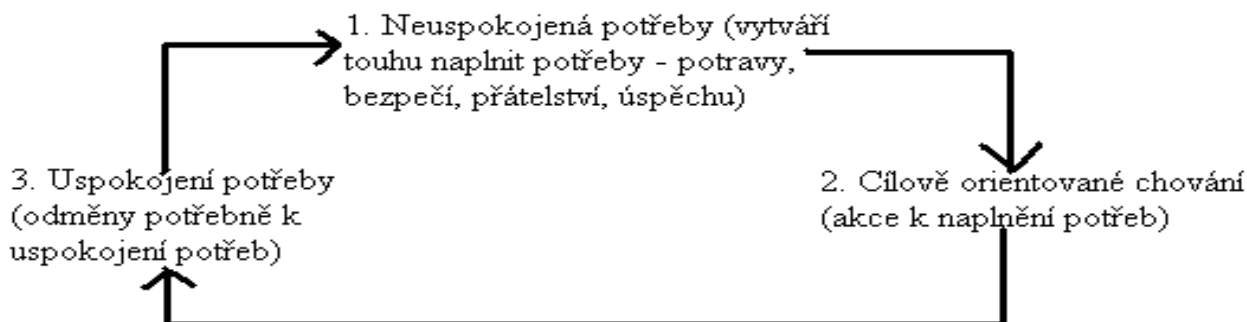
Provazník a Komárková (2004) říkají, že významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích:

1. *Dimenze směru* – činnost člověka vždy určitým směrem zaměřuje, orientuje a od jiných směrů jej odvrací. Tuto skutečnost lze vyjádřit obraty: „chci to a to“, „rád bych to a to“ atd.
2. *Dimenze intenzity* – v závislosti na síle a intenzitě motivace člověka je jeho činnost více či méně prostoupená úsilím o dosažení cíle. Tato skutečnost může být přiblížena výrazy: „docela bych chtěl...“, „chci...“ apod.
3. *Dimenze stálosti (perzistence)* – během vykonávání motivované činnosti, často vznikají vnitřní a vnější překážky a perzistence znamená míru schopnosti jedince tyto překážky překonávat. Když motivovaný jedinec pokračuje i přes všechny překážky, dílčí nezdary nebo neúspěchy v této činnosti v původním směru a s nezměněnou intenzitou, jedná se o vysokou perzistenci. Mezi překážky vnější patří: rodiče, kamarádi, nepřátelé atd. Lenost a pohodlnost člověka se řadí mezi překážky vnitřní.

Motivační proces

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) ve svém díle tvrdí, že východiskem tohoto procesu je neuspokojená potřeba. Celý řetěz událostí směřující k nějakému chování jedince zahajuje nedostatek něčeho. Pociťuje-li jedinec nedostatek, vzniká neuspokojená potřeba, která způsobuje psychické či fyzické napětí. Tento nepříjemný stav jej vede k uspokojení potřeby a tím i ke snížení napětí. Celá tato aktivita je orientována na cíl, uspokojením potřeby dosáhne člověk cíle a tím je proces motivace kompletní.

Obr. 2.1 Proces motivace



Zdroj: Donnelly, Gibson,, Ivancevich (1997, str. 369)

2.1.2 Motivace k práci a motivace zaměstnanců

Motivace k práci

Podle Provazníka a Komárkové (2004, str. 51) „Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ Z toho vyplývá, že vyjadřuje souhrnný postoj člověka k práci obecně, ke konkrétním faktorům jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům.

Nakonečný (1992) ve své knize uvádí, že v psychologii se rozlišují dvě skupiny motivů k práci (dva typy pracovní motivace):

- 1) **Motivace intrinsická (vnitřní)** - motivy související s prací samotnou,
- 2) **Motivace extrinsická (vnější)** – motivy nesouvisející s vlastní prací.

Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy můžeme zařadit:

- potřeba činnosti vůbec,
- potřeba kontaktu s lidmi, zejména u povolání, kde je základním pracovním obsahem kontakt s lidmi (např. obchodní profese),
- potřeba výkonu,
- touha po moci, v určité míře ji uspokojují vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Nejvýznamnějšími extrinsickými motivy jsou:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- motiv potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba kontaktů a styku s lidmi.

Štikar et al. (2003) říká, že pracovní činnost přináší obsahově diferencované požitky, což lze vidět i po uvedení některých motivů práce. Práce totiž není pouze zdrojem obživy, ale přináší také uspokojení z průběhu práce samotné, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže, ze sociálních kontaktů atd.

Motivace zaměstnanců

Podle Prídlové (2006) patří schopnost motivovat pracovníky mezi nejpodstatnější a nejnáročnější dovednosti manažera. „Motivování zaměstnanců je složitá, komplexní a cílevědomá snaha manažera vytvářet takové pracovní prostředí a atmosféru, které napomohou uspokojování vnitřních aspirací, potřeb, zájmů zaměstnanců a které je budou stimulovat k žádoucí činnosti a k odvádění efektivní práce. Pokud nejsou podřízeny správně motivovaní, projeví se to v následujících oblastech:“ (viz Tab. 2.1)

Tab. 2.1 Důsledky nesprávné motivace

Zvyšuje se	Snižuje se
Absence	Zájem o práci, její kvalita
Fluktuace	Tempo práce
Nevhodné přestávky	Ochota přijmout odpovědnost
Vyrušování, intriky, konflikty	Úroveň předkládaných návrhů
Odčerpávání financí	Pozornost
Zpochybňování systému práce	Osobní účast zaměstnance
Byrokracie	Dochvilnost

Zdroj: Prídlová (2006)

Aby byla motivace úspěšná i účinná a vedla k uspokojení pracovníků je podle Prídlové (2006) důležité, aby každý zaměstnanec: pocíťoval osobní úspěch a měl radost z dosažení cílů celé organizace; měl pocit, že je jeho práce náročná a má nějaký smysl; že je také za svou práci přiměřeně finančně či morálně odměněn; měl zároveň pocit, že může realizovat své představy a má možnost ukázat své schopnosti.

2.1.3 Vybrané teorie motivace

Vzhledem k cílům bakalářské práce jsou vybrány následující teorie motivace, které s nimi úzce souvisí. Teorií motivace je ve skutečnosti daleko více.

Teorie zaměřené na proces

Jak píše ve své knize Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, 381 s) „...tyto teorie se soustřeďují na to, jak dochází k motivaci – tj. co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje.“

Teorie spravedlnosti

Provazník a Komárková (2004, 70 s.) „...považují za základ této teorie, jejíž představitelem je J. S. Adams, fenomén sociálního srovnávání.“ Dále říkají, že mnoho pracovníků porovnává nejen svůj efekt z práce (mzdu, uznání, zaměstnanecké výhody, možnost postupu a rozvoje apod.) s efekty svých spolupracovníků, kteří vykonávají stejnou či podobnou činnost, ale také vklady do práce (zkušenosti, úsilí, odpovědnost apod.). Pociťuje – li zaměstnanec, že je velký rozpor mezi vkladem a efektem, a že jsou velké rozdíly mezi jednotlivým spolupracovníky, snaží se pomocí motivované činnosti tuto nespravedlnost odstranit. Ke způsobům odstraňování nerovnováhy patří dle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche (1997):

- „Odchod ze zaměstnání.
- Změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. častá absence.
- Změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody.
- Změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit, za jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnáními.“

Tato teorie dle Armstronga (2009, str. 305) ve skutečnosti tvrdí, „...že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě.“

Teorie zaměřené na obsah

Armstrong (2002) tvrdí, že základem těchto teorií je neuspokojená potřeba způsobující napětí. Aby došlo k odstranění tohoto napětí, musí být stanoven cíl a musí se jednat tak, aby tohoto cíle bylo dosaženo. Lze proto říci, že každé chování je motivováno právě neuspokojenými potřebami. Komplikovanější ovšem je, že člověk musí správně rozpoznat cíl, kterým lze onu potřebu uspokojit, neboť jedna potřeba může uspokojit více cílů nebo naopak jeden cíl může uspokojit více potřeb.

Maslowova hierarchie potřeb

Podle Dvořákové (2007) je tato teorie jednou z nejznámějších. Maslow vymezil rozhodující potřeby člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Potřeby jsou seřazeny a uspořádány v určitém pořadí do jednotlivých stupňů pyramidy (pyramidy potřeb). Jednotlivé stupně také odrážejí význam celé potřeby. Vyšší potřeba je z pravidla

uspokojována až po plném uspokojení potřeby nižší (podřazené). Dle Armstronga (2002) je dominantní neuspokojená potřeba motivátorem jednání. Potřeba seberealizace a uznání jsou nejsilnějšími stimuly – „...když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.“ (Armstrong, 2009, str. 300). Potřeba seberealizace však nikdy nemůže být uspokojena (Armstrong, 2002).

Pyramida potřeb:

1. *stupeň – existenční potřeby* základního charakteru (fyziologické) = hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení. Tyto potřeby musí být uspokojeny, aby člověk nestrádal;
2. *stupeň – potřeby bezpečnosti*, nejen fyzické, ale také ekonomické bezpečnosti zaměstnance a jeho rodiny;
3. *stupeň – sociální potřeby* jsou uspokojovány vztahem a kontakty s okolím;
4. *stupeň – psychologické potřeby* (uznání, status, prestiž, sebeúcta) jsou cílem především pro skupinu velice ambiciózních zaměstnanců, kteří se chtějí prosadit;
5. *stupeň – potřeby seberealizace* jedná se především o rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit utváření vlastního života a okolí.

Tab. 2.2 Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
<i>Seberealizace</i>	podnětnost práce příležitost k povýšení prostor pro tvořivost motivace k vyšším cílům
<i>Uznání</i>	veřejné uznání dobrého výkonu pověřování významnými pracovními aktivitami respekt budící název práce pověřování odpovědností
<i>Sociální</i>	příležitost k sociální interakci stabilita pracovní skupiny povzbuzování spolupráce
<i>Bezpečí a jistota</i>	bezpečné pracovní podmínky jistota zaměstnání zaměstnanecké výhody
<i>Fyziologické</i>	spravedlivá odměna pohodlné pracovní podmínky teplo, světlo, prostor, klimatizace

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, str. 374)

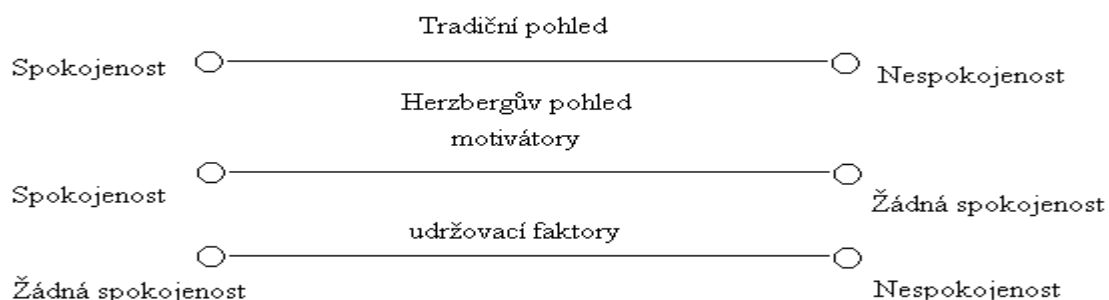
Herzbergova dvoufaktorová teorie

Provazník a Komárková (2004) tvrdí, že tato teorie zaměřená na obsah je druhou nejčastěji uváděnou. Dle Donnellyho, Gibsona, Ivancevicha (1997) Herzberg rozdělil faktory působící na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci do dvou skupin:

1. Udržovací faktory (= hygienické faktory či dissatisfactory) - jsou to okolnosti práce, kterými není působeno na motivaci, avšak v případě, že chybí, způsobují nespokojenost zaměstnanců. Udržují přiměřenou úroveň spokojenosti. Lze uvést deset takovýchto faktorů: podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízenými, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.
2. Motivační faktory (= motivátory či satisfactory) – jsou dle Armstronga (2009, str. 302) „...považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí“ a zároveň udržují vyšší míru spokojenosti s prací. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) dodává, že při jejich absenci není vyvolána velká nespokojenost. Mezi motivátory patří: dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu a odpovědnost.

Po shrnutí je zřejmé, že pomocí udržovacích faktorů nelze příliš motivovat, avšak pokud nejsou přítomny, způsobují velkou nespokojenost. Při využívání vedením společnosti některý z motivačních faktorů, způsobují silnou motivaci a spokojenost, ale v případě jejich nepřítomnosti nevzniká nespokojenost. Z toho plyne, že protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale prostě „žádná spokojenost“.

Obr. 2.2 Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, str. 376)

Jak lze vidět, Herzbergovy motivační faktory se vztahují k práci samotné a udržovací faktory se soustřeďují více k vnějším podmínkám, k vnějšímu prostředí práce.

Pokud jsou zaměstnanci vysoce motivováni, nevadí jim nespokojenost plynoucí z nedostatku udržovacích faktorů, ale opačně to neplatí.

Bedrnová a Nový et al. (1998, str. 251) vidí význam této teorie v těchto faktech:

„Ukazuje se, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Podle Herzberga je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.“

Podle Pauknerové (2006) může být pracovní spokojenost pochopena jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, nebo jako velice nezbytný předpoklad k tomu, aby mohla být pracovní síla efektivně využívána. Štikar et al. (2003) také uvádí dvě stránky spokojenosti. Objektivní stránka souvisí například s výkonností, efektivitou, kvalitou výsledků pracovní činnosti, subjektivní stránka odráží samotnou spokojenost s prací a jejími podmínkami. I přes skutečnost, že obě stránky mají mezi sebou velice silnou vazbu, neznamená to ovšem, že kvalita jedné stránky způsobí stejnou kvalitu stránky druhé. Z toho vyplývá, že například spokojení pracovníci nemusí být vždy výkonní.

Faktory pracovní spokojenosti

Štikar et. al. (2003) říká, že význam a důležitost faktorů způsobující spokojenost či nespokojenost je nestálá a záleží na okolnostech. Mezi podstatné, vnější na pracovníkovi nezávislé, faktory můžeme zařadit: finanční ohodnocení, samotnou práci, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupinu a pracovní podmínky. Faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost někdy více a někdy méně jsou: věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností.

Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) poznamenávají, že se tyto modely od sebe liší jen minimálně. Pokud člověk začne považovat Maslowovy vyšší potřeby za své primární motivátory, mohou zaměstnanci dosáhnout vyššího sociálního a ekonomického stupně. Samozřejmě tito lidé musí uspokojovat i potřeby nižší, jež jsou nezbytné pro udržení stávajícího postavení. Peníze jsou stále motivátorem pro nemanažerské pracovníky, hlavně ty, kteří pobírají velmi nízkou mzdu, ale i pro některé vyšší manažerské pozice.

Tab. 2.3 Porovnání Herzbergovy dvoufaktorové teorie s teorií potřeb A. Maslowa

	A. Maslow	F. Herzberg	
Růstové	Seberealizace	Práce sama, její obsah, osobní rozvoj (růst), prožitek, úspěch, odpovědnost	Motivátory
	Potřeby uznání a úcty	Postup, uznání	
Potřeby	Sociální potřeby: - potřeby sounáležitosti - potřeby lásky	Status Mezilidské vztahy - s nadřízenými - s kolegy - s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Dissatisfactory
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení, jistota práce, mzda	
Nedostatkové	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Zdroj: Bedrnová, Nový et al. (1998, str. 250)

2.2 Oblast stimulace

2.2.1 Stimul, stimulace, stimulační prostředky

Stimul

Dle Provazníka a Komárkové (2004, str. 26) se jedná o jakýkoliv impuls, který vzbuzuje určité změny v motivaci člověka. „Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy, endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo myslí člověka a incentive, exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, podněty, které aktivují („uvádějí v život“) určitý motiv.“

Stimulace

Provazník, Komárková (2004) definují stimulaci, jako vnější sílu, která působením na psychiku člověka ovlivňuje změnu jeho motivace. Lze také říct, že jsou to veškeré vnější podněty, které na člověka působí. Pouze některé z podnětů dokáží motivaci člověka skutečně ovlivnit.

Stimulační prostředky

Jak říká Štikar et al. (2003) výčet všech stimulačních prostředků je poměrně široký a pestrý. Tyto vnější pobídky mají buď podobu odměny či sankce, mohou totiž motivovat jen za určitých příznivých podmínek. Je zapotřebí také dodat, že i převážně pozitivně uváděné stimuly mohou mít naopak i negativní podobu, která je stejně účinná a motivačně působivá.

Bedrnová a Nový et al. (2007) seřadili prostředky stimulace podle jejich závažnosti z podnikového a psychologického hlediska.

1. *Hmotná odměna* – je jedním z hlavních stimulů, neboť je zdrojem existenčních prostředků, které jsou velmi důležité pro život pracovníka a jeho rodiny. Většinou má podobu peněžní (plat, mzda, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkon, bonus apod.), ale také může mít mnoho jiných podob, které jsou pro pracovníka více osobitější a mohou ho tím pádem také více motivovat. Je důležité, aby tento stimul působil obousměrně, tzn. v případě špatně odvedené práce či jiného nepříznivého chování musí být udělena sankce (nepřiznání nebo snížení).

Pro zvyšování stimulační účinnosti odměn platí tyto pravidla:

- velice důležitý je přímý vztah hmotné odměny k výkonu;
- odměny by měl pracovník dostávat ihned po dokončení úkolu;
- pracovník by měl rozumět podmínkám, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou; zaměstnanec by měl přesně vědět, za jaký výkon odměnu dostane;
- nutnost stanovení závazných pravidel, které vymezují vztah mezi výkonem a odměnou.

Hagemannová (1995) naopak říká, že peníze za určitých okolností mohou způsobovat nespokojenost, neboť každý člověk má i přes jakoukoliv finanční odměnu pocit, že nikdy nevydělává dost. A druhým faktorem způsobujícím nespojenost je uvědomění člověka, že se vedle něj neustále nachází někdo, kdo vydělává více než on.

2. *Obsah práce* – je podle Bedrnové a Nového (2007) dalším významným faktorem. Je nutné si uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech zaměstnanců stejně účinný. Každý zaměstnanec by měl pomocí vedoucího pracovníka nalézt svůj účinný apel a zvýraznit jej. Mezi apely, kterými obsah práce působí, můžeme zařadit například:

- *apel na tvořivé myšlení*: práce vyžadující hledání nových řešení na nové problémy při stále se měnících podmínkách;
- *apel na samostatnost, autonomii*: v práci člověk vystupuje samostatně a zodpovědně, neplní pouze příkazy, ale rozhoduje se sám, co, kdy a jak bude vykonávat;
- *apel na koncepční myšlení*: zaměstnání vyžadující logiku a nadhled;
- *apel hrdosti na práci*: práce je užitečná, hodnotná a má smysl;

- *apel hrdosti na vlastní schopnosti*: práce sama o sobě je náročná a zvládnout ji dokáže pouze člověk, který disponuje výjimečnými kvalitami;
- *apel na prestiž*: práce je ve společnosti oceňována;
- *apel na seberozvoj*: práce v oboru, ve kterém se z důvodu rychlého rozvoje objevují stále nové a náročnější úkoly.

3. *Povzbuzování pracovníků* – neformální hodnocení – ovlivňuje jak racionální obsahovou, tak i prožitkovou – emocionální rovinu. V racionální rovině se jedná o zpětnou vazbu, která by se měla podávat během či ihned po skončení činnosti. Vedoucí dává zaměstnanci informace o tom, zda byl jeho výkon v souladu s očekáváním a stanoveným cílem. V rovině prožitkové zaměstnanec sám pociťuje, že je pro podnik důležitý, má vyšší sebedůvěru a také uspokojení z dobře odvedené práce. Tyto skutečnosti posilují jeho motivaci a ochotu pracovat. Neformální neveřejné hodnocení se však díky některým krokům může stát i hodnocením veřejným, například když se budou velmi dobré výsledky prezentovat na poradách nebo podnik bude využívat vývěsky k vyvěšení jednotlivých úspěchů. Stejný význam má i formalizované hodnocení, které vytváří podklady pro odměňování, a také lze pomocí něj začít řídit profesní kariéru všech pracovníků. Lze říct, že všechny akty a aktivity managementu, které zaměstnancům ukazují, jak jsou pro podnik důležité, že si jich vedení váží a cení, mají velice pozitivní stimulační účinky. (Podrobněji viz oddíl č. 2.3.3).

4. *Atmosféra pracovní skupiny* – veškeré sociální faktory v sobě ukrývají výrazné stimulační účinky. Ve skupině se vytváří formální a neformální vztahy a výkon pracovníků se odráží právě od kvality těchto vztahů.

5. *Pracovní podmínky a režim práce* – dobré pracovní podmínky se projevují ve vyšší výkonnosti zaměstnanců a také ve zlepšení vztahů mezi podnikem a zaměstnanci.

6. *Identifikace s prací, profesí a podnikem*:

- s prací: člověk považuje práci jako neoddělitelnou součást svého života,
- s profesí: profese je pro člověka součástí jeho osobní charakteristiky,
- s podnikem: zaměstnanec přijal podnikové cíle.

Propojením všech tří identifikací vzniká dlouhodobě vysoký, hospodárný, tvořivý, aktivní a odpovědný výkon zaměstnance.

7. *Externí stimulační faktory* – jsou to faktory, které ovlivňují zaměstnance nad rámec podniku. Jde o celkovou *image podniku*, pověst, prestiž a také jej vnímání v celospolečenském kontextu. Pracovníci, kteří jsou zaměstnáni u prestižnějšího podniku pracují výkonněji a oddaněji, než ti, kteří musí docházet do podniku negativně vnímaného. Dále také z vnějšku působí *makroekonomická situace*. Střídají se zde období pracovního nadšení s obdobím apatie a skepse. Očekává – li zaměstnanec ekonomický růst, je to pro něj stimulačním faktorem a recese je pak demotivující. Zde také může být zařazena politická situace, rodinné prostředí a rodinné vztahy.

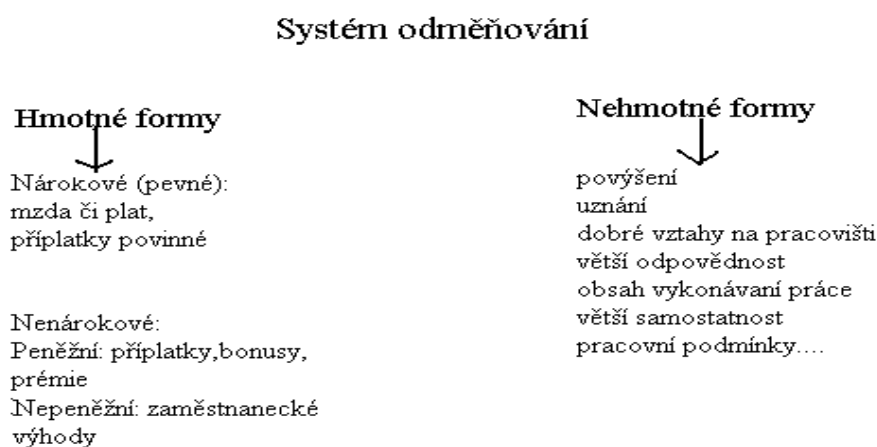
8. *Informovanost a komunikace* – Prídlová (2006) uvádí další faktor, který je základem stimulace a motivace. Podle ní musí každý zaměstnanec vědět k čemu jeho práce vlastně přispívá, komu půjdou výstupy z jeho práce, jak si společnost vede atd., aby vykonával svou práci dobře. Právě z tohoto důvodu je nutné, aby ve společnosti fungovaly nejrůznější formy informačních kanálů, ať už vnitřní internetová síť, interní časopis či nástěnky. Jednou za čas je vhodné také svolat poradu, aby došlo k osobnímu kontaktu, který je pro předávání informací nejlepší. „Nedostatek potřebných informací má negativní vliv na výkon zaměstnance a narušuje jeho jistotu. Velmi silným motivačním prvkem je podpora iniciativy zaměstnanců“, kdy je zaměstnanci dovoleno, aby samostatně či s pomocí kolegů uskutečnil svůj dobře realizovatelný nápad. (Podrobněji viz podkapitola 2.4.)

2.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Koubek (1998) tvrdí, že v moderním pojetí se za odměňování nepovažují pouze mzdy či plat, ale také zaměstnanecké výhody a odměny vnitřní, jež jsou nehmotné a souvisejí především se spokojeností zaměstnance s prací, s pocitem užitečnosti a úspěšnosti, s uznáním svého okolí, s pochvalou, s možností povýšení apod. Jak lze vidět, organizace si mohou vybrat z nepřeberného množství možností, jak své zaměstnance odměňovat. Dle Čopíkové a Horváthové (2010) patří odměňování zaměstnanců k velice důležitým personálním činnostem a samotný systém odměňování k nejefektivnějšímu nástroji. Vzhledem k tomu, že se jednotlivé organizace vyskytují v odlišných podmínkách, jejich zaměstnanci i samotné vedení firmy má rozdílné potřeby, považuje se za nutné vytvořit pro každou organizaci individuální systém odměňování (tzn. způsob, jakým bude organizace stanovovat mzdy nebo platy, zaměstnanecké výhody a jiné formy peněžního či nepeněžního odměňování).

2.3.1 Systém odměňování

Obr. 2.3 Systém odměňování



Zdroj: Čopíková a Horváthová (2010, str. 25)

Úkoly systému odměňování

Koubek (1998, str. 238) shrnul 11 úkolů systému odměňování, kterými jsou:

1. „Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních funkcí.
6. Být zaměstnanci akceptován.
7. Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
9. Poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků.
11. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.“

Čopíková a Horváthová (2010) doplňují, aby kvůli systému odměňování nedocházelo ke konfliktům, měl by být:

1. motivační – tzn. srovnatelný s nabízenými odměnami v jiné organizaci,
2. spravedlivý – existují pouze oprávněné rozdíly,
3. transparentní – každý zaměstnanec by měl pochopit, pomocí jakých mechanismů byl systém tvořen.

2.3.2 Zaměstnanecké výhody

Čopíková a Horváthová (2010) řadí zaměstnanecké výhody mezi hmotné formy odměn, které jsou nepeněžní a nenárokové. Pelc (2008) je definuje jako benefity, které pracovníci získávají, při splnění všech předem definovaných podmínek, především proto, že jsou vůbec zaměstnanci určité organizace. Většinou nemají nic společného se samotným výkonem. Jediné skutečnosti, které poskytování mnohdy ovlivňují jsou funkce pracovníka nebo délka pracovního poměru.

Cíle politiky zaměstnaneckých výhod

Čopíková a Horváthová (2010) uvádějí tyto cíle politiky zaměstnaneckých výhod organizace:

- nabídnout potenciálním uchazečům a zaměstnancům natolik atraktivní a konkurenceschopný systém odměn, aby je organizace dokázala jak přilákat, tak si i své klíčové pracovníky udržet,
- zvyšovat spokojenost tím snižovat fluktuaci a s ní spojené náklady,
- zlepšovat zaměstnanecké vztahy a sounáležitost s firmou,
- poskytovat organizaci i zaměstnancům daňové výhody (tzn. „možnost úspory mzdových nákladů s ohledem na daňové a odvodové úlevy, zvýhodnění.“ (Pelc, 2008, str. 12).

Pelc (2008) navíc dodává, že poskytování zaměstnaneckých benefitů zvyšuje image a atraktivitu zaměstnavatele.

Znaky zaměstnaneckých výhod

Dvořáková (2007) uvádí jejich znaky:

- ne všichni zaměstnanci považují všechny poskytované výhody za výhody (např. mladí zaměstnanci většinou nepovažují penzijní pojištění za důležité);
- počet nabízených benefitů je přímo úměrný velikosti firmy;

- zaměstnanci je již vnímají jako přirozenou součást, nikoliv jako nadstandardní péči, avšak už je lze pouze obtížně zrušit;
- stále není prokázáno, že přitahují více uchazečů o zaměstnání, spíše odrazují od podání výpovědi;
- poskytují se na základě kolektivní, pracovní či jiné smlouvy.

Možnosti poskytování zaměstnaneckých výhod

Podle Čopíkové a Horváthové (2010) mohou být zaměstnanecké výhody zaměstnavatelem poskytovány různým skupinám.

1. Pouze vybrané skupině zaměstnanců.

2. Individuálně zaměstnancům.

3. Všem zaměstnancům organizace

- Jednotným (fixní, plošný) program pro všechny zaměstnance* - Pelc (2008) představuje plošný program, jako systém, kdy všichni nebo část zaměstnanců čerpá stejné nabízené zaměstnanecké benefity. Pelc (2008, str. 16) říká, že „...plošné výhody jsou relativně stabilní – benefit je poskytován po vymezenou dobu“. Čopíková a Horváthová (2010) říkají, že nevýhodou tohoto programu je, že zaměstnavatel výhody financuje, ale zaměstnanci o ně nemusí mít vždy zájem.
- Flexibilní systém neboli cafeteria systém* - Zikmund (2010) definuje cafeteria systém jako „systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Je to vlastně takový „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně můžou utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel v něm předem stanoví výčet odměn i jejich cenu.“ Z toho vyplývá, že cafeteria je systém zohledňující odlišné preference a zájmy všech zaměstnanců, opírající se o jejich jedinečné osobnosti. Pelc (2008) dodává, že v tomto systému si každý může vybírat rozličné kombinace zaměstnaneckých výhod, které nejvíce odpovídají jeho potřebám. A proto má ze svého pohledu zaměstnanec pocit, že získal více, i když rozpočet byl stejný či dokonce nižší než u plošného systému poskytování benefitů, zmiňuje jednu z výhod Kurel (2005). Dalšími výhodami jsou podle Čopíkové a Horváthové (2010) flexibilita systému (možnost průběžné aktualizace), transparentnost, informovanost, spravedlnost, konkurenční výhoda, svobodná volba, zvýšení

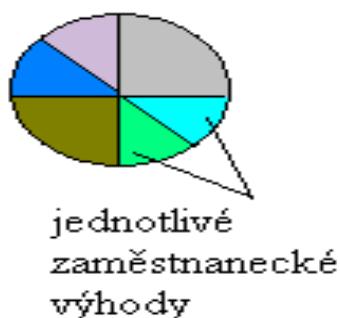
spokojenosti a loajality. Dalšími dvěmi výhodami, jež dodává Kurel (2005), jsou finanční efektivita a snadnější a účinnější komunikace se zaměstnanci. Dle Koubka (1998) má však i tento systém své nevýhody, administrativní náročnost, nevhodný výběr výhody zaměstnancem a jeho následná nespokojenost. Další nevýhody vidí Čopíková a Horváthová (2010) v nákladné implementaci a nutnosti aktualizace.

Varianty Cafeteria systému

V následující části jsou uvedeny varianty Cafeteria systému podle Čopíkové a Horváthové (2010, str. 95).

1. „*Systém bufetu* – výčet zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu.

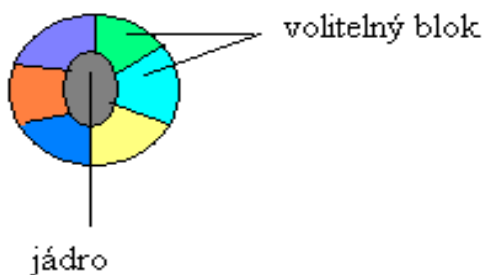
Obr. 2.4 Systém bufetu



Zdroj: Čopíková, Horváthová (2010, str. 95)

2. *Systém jádra* – je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance a zbývající zaměstnanecké výhody jsou v nabídce.

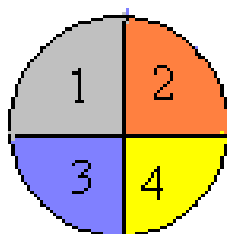
Obr. 2.5 Systém jádra



Zdroj: Čopíková, Horváthová (2010, str. 95)

3. *Systém bloků pro kategorie zaměstnanců* – jsou nadefinované kategorie zaměstnanců, např. muži, ženy, mladí zaměstnanci apod. a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod (3).“

Obr. 2.6 Systém bloků



Zdroj: Čopíková, Horváthová (2010, str. 95)

Členění výhod

Armstrong (2009) vyjmenoval některé typy zaměstnaneckých výhod: pojištění, podnikové půjčky, půjčky na permanentky, podnikové slevy, bezplatné poskytování nápojů na pracovišti, volno z osobních důvodů, přidělení automobilu, podnikové parkoviště atd. Buřík (2007) jmenuje méně obvyklejší výhody, mezi které například patří i příspěvek na letenky nebo poukazy na odběr piva, které pivovary poskytují svým zaměstnancům.

Všechny tyto zaměstnanecké výhody patří do různých skupin, Koubek (1998) a Čopíková a Horváthová (2010) uvádějí následující *členění*, které je používáno především v Evropě. Poslední čtvrtou skupinu Výhody zkvalitňující volný čas Čopíková a Horváthová doplňují.

1. **Výhody sociální povahy** (podnikové půjčky a ručení, jesle a mateřské školky apod.);
2. **výhody mající vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej podnikových produktů, vzdělávání apod.);
3. **výhody spojené s postavením v organizaci** (automobily, podnikové mobily apod.);
4. **výhody zkvalitňující využívání volného času** (kulturní a sportovní aktivity, příspěvky na rekreaci apod.).

Pelc (2008) dále člení zaměstnanecké výhody podle jejich daňové a odvodové výhodnosti.

1. **Mimořádně výhodné** – jsou to zaměstnanecké výhody, které jsou na straně zaměstnavatele daňovým výdajem v celé částce nebo do limitu. Na straně zaměstnance jsou celkově nebo do limitu osvobozeny od daně z příjmu fyzických

osob. Nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, tzn. neplatí se z nich pojistné. Mezi takovéto benefity například patří: příspěvek na stravování, poskytnutí pracovního oblečení, vzdělávání.

2. **Benefity s dílčí výhodností** – jsou na straně zaměstnavatele daňovým výdajem a na straně zaměstnance jsou daňovým příjmem a třeba nejsou součástí vyměřovacího základu pro výpočet pojistného. Nebo nejsou u zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, ale jsou u zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob, a tím pádem nejsou ani součástí vyměřovacího základu pro výpočet pojistného. Mezi tyto výhody lze zařadit například: příspěvek na dopravu do zaměstnání, prodloužená dovolená, odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu.

Vzhledem k cílům a celkovému zaměření bakalářské práce nebude dále ani v teoretické ani praktické části rozebírána problematika daňové a odvodové výhodnosti zaměstnaneckých výhod.

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách

Podle Cascia (1986) existují čtyři cíle ve sdělování výhod:

1. zaměstnanec musí vědět všechny důležité informace o všech zaměstnaneckých výhodách, proto by jim je měl zaměstnavatel pravidelně připomínat prostřednictvím tištěného materiálu, aby je si je v případě potřeby mohli vybrat;
2. je nutné, aby zaměstnanec dobře pochopil užívání jednotlivých zaměstnaneckých výhod;
3. zaměstnanec musí uvěřit informacím, které o zaměstnaneckých výhodách dostávají;
4. zaměstnavatel musí přesvědčit stávající i budoucí zaměstnance o hodnotě balíčků výhod (jejich skryté výplaty).

Koubek (1998) podotýká, že informace musí být srozumitelné a jasné pro všechny zaměstnance. A doporučuje, že ke zvýšení informovanosti, je také vhodné použít podnikové schůze, nápadné plakáty či rozhlas.

Nevýhody zaměstnaneckých výhod při implementaci

Samozřejmě i zaměstnanecké výhody mají svá úskalí tvrdí Čopíková a Horváthová (2010) a těmi jsou:

- jejich špatné pochopení zaměstnanci,
- nevhodnost pro všechny zaměstnance,

- častokrát nevycházejí ze samotných potřeb organizace, ale až ze srovnání s jinými firmami,
- mohou vyvolávat nespokojenost při pocíťování nadržování a nespravedlnosti a zároveň tím mohou zhoršovat i vztahy mezi kolegy,
- organizace mnohokrát považují za výhody i to, co by stejně ze zákona musely poskytnout.

Buřík (2007) si myslí, že „najít jednu ideální obecně platnou zaměstnaneckou výhodu je téměř nemožné.“ V každém oboru je nejvyužívanější a nejvíce žádané něco jiného

2.3.3 Systémy uznávání a pochvaly

Dle Čopíkové a Horváthové (2010) patří uznání a pochvala mezi nehmotné formy odměňování a podle Armstronga (2009) jsou jednou z nejpodstatnějších metod odměňování pracovníků. Armstrong (2009, str. 325) říká, že „systémy uznávání a pochval umožňují ocenění jednotlivců za jejich úspěšnost a to, buď neformální ocenění k němuž dochází při každodenním kontaktu nebo pomocí formálních postupů. Systém uznávání a pochval může být formální a celopodnikový, může poskytovat možnost uznávat úspěchy v podobě darů nebo pohoštění nebo veřejné pochvaly.“ Titěrová (2009, str. 38) tvrdí, že „zaměstnanci, kteří jsou chváleni, jsou motivovanější, dávají si vyšší cíle a pocíťují silnější touhu splnit je. Ten, kdo vnímá své nadřízené jako podporující a motivující, je připraven pomáhat svým kolegům. Zaměstnanci, kteří jsou chváleni, dělají vše pro to, aby si pochvalu a uznání skutečně zasloužili.“ Aby uznání bylo motivující je důležité, aby jej vedení používalo vůči všem spravedlivě. Armstrong (2009) říká, že manažer či spolupracovníci mohou uznání projevit pomocí pozitivní a bezprostřední zpětné vazby. Titěrová (2009, str. 38) doplňuje, „uznání od správné osoby může pro zaměstnance znamenat více než zvýšení platu.“ Armstrong (2009) zmiňuje, některé formy uznání mohou zároveň fungovat jako odměny, např. veřejný potlesk, diplomy nebo jiná ocenění za dlouhodobé věrné služby.

Zásady uznávání a pochval

Armstrong (2009) jmenuje zásady uznávání a pochval, kterými by se společnosti měli při projevování uznání a udělování pochval řídit. Těmi jsou:

- měly by být udělovány jen za chování, kterého si organizace cení, tzn. za mimořádné úsilí a úspěchy;
- měly by souviset s danou osobou, být personalizované;

- měly by být vyjádřeny tváří v tvář či ručně psané;
- měly by se uplatňovat často;
- každý by měl mít pocit, že může být uznáván a chválen;
- musí být skutečné;
- měly by být jak pro jednotlivce, tak pro týmy.

Typy uznání a pochval

Každá společnost by si měla dobře promyslet, jakým způsobem bude své zaměstnance oceňovat, aby je dostatečně motivovala k dalším záslužným činnostem. Armstrong (2009) uvádí několik typů uznání a pochval, které lze při oceňování zaměstnanců použít.

1. **Uznání a pochvaly během každodenního styku** – jedná se o nejefektivnější formu, neboť jsou manažery udělovány během každodenního kontaktu ihned po uskutečnění oceňované události. Uznání a pochvala mají především ústní formu nebo formu krátkého písemného sdělení.
2. **Veřejná uznání a pochvaly** – zvláštní úspěchy či trvalý efektivní přínos může být oceněn veřejně např. oznámením na intranetu, v podnikových novinách, nástěnkách nebo pomocí vyhlášení „pracovníka měsíce či roku“.
3. **Formální uznání a pochvaly** – v rámci formálních systémů uznání a pochval dostávají zaměstnanci jako uznání hmotné dary v různých podobách, např. darů, poukázek, výletů.

Příklady nepeněžních cen

Armstrong (2009) uvádí některé typy, jak lze ocenit pracovníka: košík ovoce, den zážitků, dárkový koš, volné pátky v určitém měsíci, čestná uznání, rukou psané poděkování, poukázky, putovní pohár atd.

2.4 Interní komunikace

Definice komunikace

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, str. 507) tvrdí, že „termín komunikace je odvozen z latinského communis, znamenající „společný“. Komunikaci proto definují jako přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů.“

Proces komunikace

Dle Koontze a Weihricha (1998, str. 507) „je komunikace přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl.“ Greenberg a Baron (1993) doplňují, že komunikace je složena z několika různých po sobě jdoucích kroků. Za prvé, odesílatel si musí uvědomit, že chce svůj nápad, myšlenku či připomínku sdělit příjemci. Nápad, myšlenka či připomínka musí být následně zakódována. Znamená to, že musí být převedena do podoby, ve které může být přenesena tzn. do psané podoby nebo mluveného slova. Tato úspěšně zakódována zpráva je následně odeslána prostřednictvím jednoho z několika komunikačních kanálů (telefonu, dopisu) k příjemci. Příjemce pak musí zprávu opět dekodovat do srozumitelné myšlenky. Odpověď pak může být znovu vrácena odesílateli ve formě zpětné vazby. V každém kroku však může komunikaci narušit hluk nebo jiná překážka.

Význam, účel a cíl interní komunikace

Davis a Newstrom (1985) vidí největší význam komunikace v tom, že bez ní organizace nemůže existovat. Není-li komunikace, zaměstnanci nemohou vědět, co dělají jejich kolegové, výroba nemůže obdržet žádné informační vstupy a vedení nemůže dát potřebné instrukce. Janda (2004, str. 10) dodává, že „...bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat.“ Spolupráce se rovněž stává nemožnou, neboť ani pracovníci nemohou s kolegy sdílet své potřeby a pocity. Z toho vyplývá, že koordinace práce není možná a organizace se může dostat do velkých potíží. Keith a Newstrom (1985) dodávají, že každý projev komunikace ovlivňuje organizaci nějakým způsobem.

Koontz a Weihricha (1998) zmiňují, že komunikace je velice důležitá pro interní fungování společnosti, neboť integruje veškeré manažerské funkce, které uvádějí Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) plánování, organizování, vedení či kontrolu.

Podle Koontze a Weihricha (1998, str. 508) „je komunikace specificky potřebná pro:

- a) stanovení a sdělování cílů podniku,
- b) zpracování plánů, potřebných pro dosažení cílů,
- c) efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů,
- d) výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků,
- e) vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí,
- f) kontrolování.“

Holá (2006) definuje tyto cíle interní komunikace:

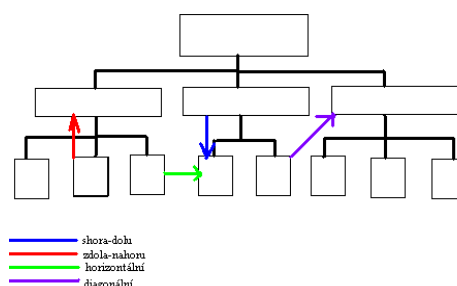
- zabezpečení informačních potřeb všech zaměstnanců firmy,
- zabezpečení vzájemného pochopení a spolupráce na základě sjednocení společných cílů,
- ovlivňování a vedení pracovníků k žádaným postojům a pracovnímu chování,
- zajišťování stability a loajality zaměstnanců,
- udržování každodenní zpětné vazby,
- zdokonalování vnitrofiremní komunikace.

Komunikace v organizaci

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) tvrdí, že komunikace v organizaci proudí čtyřmi hlavními komunikačními toky, jež jsou níže uvedeny.

1. **Sestupná komunikace** – dle Koontze a Weihricha (1998, str. 513) „probíhá tato komunikace od lidí na vyšší organizační úrovni k lidem, kteří jsou na nižším stupni organizační hierarchie.“ Komunikaci shora-dolů představují dle Donnellyho, Gibsona, Ivancevicha (1997) například: pracovní instrukce, informace o podnikové politice, hodnocení zaměstnanců, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, manuály atd.
2. **Vzestupná komunikace** – Koontz a Weihrich (1998, str. 513) „definují tuto vzestupnou komunikaci, jako komunikaci, která probíhá od podřízených k nadřízeným až na vrchol organizační hierarchie.“ Mezi prostředky komunikace zdola-nahoru Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) řadí, schránky na návrhy a připomínky, schůze, porady atd.
3. **Horizontální komunikace** – jedná se o komunikaci mezi pracovníky na stejné či podobné pracovní pozici (Koontz a Weihrich, 1998).
4. **Diagonální komunikace** – komunikace mezi zaměstnanci na různých organizačních úrovních (Koontz a Weihrich, 1998).

Obr. 2.7 Komunikační toky



Zdroj: Koontz, Weihrich (1998, str. 514)

Vnitrofiremní komunikační nástroje

V každé společnosti lze rozdělit interní komunikační prostředky (nástroje) podle toho pro koho jsou převážně určeny; v jakém období pracovního poměru zaměstnanci poskytují potřebné informace a z jaké oblasti informace jsou. Vnitrofiremní komunikačními nástroji se zabývá celá řada autorů, jako například Janda (2004) a Skarlantová (2005), od nichž je následně čerpáno.

a) Úvodní informace

Janda (2004) říká, že cílem poskytování úvodních informací je nově příchozímu zaměstnanci ukázat, jak se firma chová a jaká je její firemní kultura, dále chce společnost poskytnout informace o firemních cílech, o cílech pracovního místa a v neposlední řadě o cílech samotného zaměstnance. Mezi prostředky, jenž poskytují úvodní informace o společnosti dle Skarlantové (2005) patří například schéma organizační struktury, popis pracovního místa, pracovní plán, plán prodeje, komunikační zásady, interní brožura představující organizaci.

b) Kontinuální informace

Dle Jandy (2004) je cílem poskytování kontinuálních informací zajistit nezbytné informace pro výkon pracovního místa a pro tvorbu firemní sounáležitosti, dále zajistit informace pro formování osobnosti pracovníka. Skarlantová (2005) mezi prostředky poskytující kontinuální informace například řadí „...reporty, interní časopis, nástěnky, soutěže, elektronická pošta, intranet, porady týmů, firemní večírky, vánoční besídky“.

c) Personální informace

Janda (2004) uvádí, že cílem poskytování personálních informací je zajistit zaměstnanci veškeré důležité informace týkající se jeho samotného z oblasti lidských zdrojů. Skarlantová (2005) uvádí například tyto prostředky poskytující personální informace, materiály týkající se finančního a nefinančního ohodnocení, systému benefitů, programu tzv. cafeterie, vzdělávacích programů a programu mentoringu.

d) Vnější informace

Poskytování vnějších informací má podle Jandy (2004) za cíl komunikaci s vnějším okolím společnosti a dotváření obrazu firmy. Skarlantová (2005) mezi prostředky poskytující vnější informace například zařazuje „PR aktivity, prodejní kampaně, spolupráce s médii, corporate design“.

Formy komunikace a prostředky jednotlivých forem komunikace

Prostředky firemní komunikace jsou zařazeny do skupin podle formy předávání informací. Vzhledem k cílům bakalářské práce jsou vybrány a detailněji popsány pouze nástroje, které zabezpečují formální kontinuální informace a jsou také ve vybrané společnosti, jež se celá bakalářská práce týká, používány. Nástroje, které zabezpečují personální informace týkajících se především nefinančního ohodnocení, jsou již zmíněny v předešlém úseku teoretické části (informovanost o zaměstnaneckých výhodách).

Osobní, ústní komunikace (nebo-li komunikace „tváří v tvář“)

Podle Hlouškové (1998) je nejdůležitější a dle Holé (2006, str. 61) také „nejpoužívanější formou komunikace pro její nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu.“ Největší výhodou, kterou zmiňuje Hloušková (1998) je, že tato forma komunikace umožňuje přijímat i poskytovat zpětnou vazbu všem zúčastněným. Komunikace „tváří v tvář“ je vhodná pro řešení čehokoliv, co vyžaduje vyjasnění, přesvědčování (Holá, 2006), a zároveň je také nejvhodnější pro získávání ostatních pro určité myšlenky či vize a motivování druhých. Základními prostředky jsou rozhovor, diskuse, porada, školicí programy, manažerské pochůzky atd. (Hloušková, 1998).

Týmová porada – jedná se o řízenou komunikaci mezi všemi zúčastněnými a podle Holé (2006) je velice častým nástrojem vedení a řízení výkonu týmů, ale i jednotlivců. Efektivnost porady závisí na její přípravě a organizovaném průběhu. Janda (2004) tvrdí, že cílem týmové porady není pouze kontrola výsledků a zadávání nových úkolů, zlepšení týmové spolupráce, ale také řešení problémů.

Komunikace prostřednictvím médií

Podle Holé (2006) patří ke komunikaci prostřednictvím médií klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba. Písemná forma je především používána, když společnost musí oslovit velké množství lidí ve velmi krátkém čase. Je nejčastěji využívána ke komunikaci základních informací o společnosti a personálních informací týkajících se např. zaměstnaneckých výhod, rozvoji zaměstnanců apod. Z toho vyplývá, že je důležité, aby byly tyto informace vhodně umístěné a aby k nim měli snadnou dostupnost všichni zaměstnanci. Dále je vhodná v případech, kdy je nutné informace

uchovat, např. výsledky jednání, porad, rozhovorů atd. Elektronická forma také umožňuje velmi efektivní sdílení, rychlou distribuci a zpětnou vazbu a archivaci dokumentů.

Mezi prostředky komunikace prostřednictvím médií patří:

1. **Schránka** – jde o nainstalovanou schránku, do které mohou zaměstnanci vhazovat své názory, připomínky, dotazy, příspěvky a nápady. Lze ji proto považovat za vhodný prostředek umožňující zaměstnancům podávat vedení společnosti zpětnou vazbu (Holá, 2006). Janda (2004, str. 91) dodává, „každý nápad jak být výkonnější, levnější a kvalitnější je primárně důležitý.“
2. **Intranet** – Holá (2006) prezentuje intranet jako interní síť podniku, která je určena pouze pracovníkům a oprávněným osobám. V podstatě jde o soukromý majetek firmy. Jedním z nejdůležitějších znaků je možnost poskytovat a sdílet informace v reálném čase. Lze ho využívat, jako nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, co potřebují vědět např. o společnosti a jejím fungování.
3. **Firemní časopis** – podle Holé (2006) je velmi oblíbeným nástrojem k předávání informací. Langová (2009) říká, že „Časopis je ideální prostředek pro komunikaci uvnitř firmy. Díky němu je možné informovat o změnách, školit zaměstnance a případně jím i posilovat firemní kulturu a vztahy.“ Holá (2006) upozorňuje, že velice důležitý je pravdivý a aktuální obsah časopisu, který by měl vždy čtenáře upoutat.
4. **Nástěnky** – skvělý a levný komunikační nástroj (Janda, 2004). Je velice vhodný, když je zapotřebí prezentovat informace, které mají dlouhodobou účinnost a je nutné, aby je měli zaměstnanci neustále na dohled (např. přehled plnění úkolů, plánů, akcí), ale také informace důležité k motivování zaměstnanců (např. o zaměstnaneckých výhodách, rozvoji zaměstnanců apod.) (Holá, 2006). Z toho vyplývá, že na nástěnkách musí být pouze informace nezbytné pro práci zaměstnanců (Janda, 2004). Další výhodou nástěnek je, že je lze snadno aktualizovat (Holá, 2006).

2.5 Metodika průzkumu

I přes skutečnost, kterou ve své knize zmiňují Bedrnová a Nový et al. (2002), že neexistuje žádný nástroj, který by přímo měřil motivaci a spokojenost člověka, uvádějí jako nejlepší prostředek k jejich zjišťování osobní či písemné dotazování.

Dle Kozla (2006) je proces dotazování složen ze tří hlavních částí. První částí je příprava, dále realizace a nakonec vyhodnocení sesbíraných údajů. Existuje několik různých forem dotazování, osobní, písemné, telefonické a elektronické. Vzhledem k tomu, že v bakalářské práci je použita metoda písemného dotazování, je nutné se právě na tuto metodu zaměřit i zde v teoretické části.

Kohoutek (2010) říká, že „...dotazník je vlastně způsob psaného řízeného rozhovoru. Na dotazy, které jsou na rozdíl od rozhovoru psané, se vyžadují písemné odpovědi. Při sestavování dotazníků je třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky.“ Podle Kozla (2006) neexistuje přesný návod na tvoření otázek, je nutné akorát dodržovat určitá pravidla (viz příloha č. 2). Kohoutek (2010) uvádí některé typy otázek dle variant odpovědí:

- Uzavřené otázky – jsou to otázky, které respondentům nabízejí možnost výběru mezi dvěma či více odpověďmi.
- Otevřené otázky – tyto otázky dávají respondentovi plnou svobodu ve vyjádření svého názoru, postoje, apod., tzn. nenabízejí žádnou odpověď.
- Škálové položky – „škály slouží především k vyjádření a měření názorů a postojů respondenta.“ (Kozel, 2006, str. 174). Škály se podle Bedrnové a Nového et al. (2002), řídí pravidlem, že spokojenost může být na jedné straně maximální a na druhé minimální (výrazná spokojenost a výrazná nespokojenost).

Výhody a nevýhody písemného dotazování.

Kozel (2006) uvádí některé výhody písemného dotazování: je finančně méně náročné; jednoduchá organizace; respondent má dostatek času na odpovědi; tazatel nemůže respondenta ovlivnit. Kohoutek (2010) doplňuje, že lze zkoumat velký počet osob současně.

Nevýhody písemného dotazování dle Kozla (2006): delší čekání na návrat dotazníků; nízká návratnost dotazníků; otázky nelze povysvětlit. Bedrnová a Nový et al. (2002) dodávají, že metoda písemného dotazování je méně spolehlivá.

3 Základní údaje o společnosti

TESCO STORES ČR A.S.

Historie Tesca

Z webových stránek společnosti Tesco a z tištěné brožurky lze zjistit, že vše začalo roku 1919, kdy Jack Cohen, vysloužilý voják z britského královského letectva, začal v roce 1919 prodávat ve stánku potraviny z přebytných válečných zásob. O pět let později uvedl na trh první výrobek vlastní značky - čaj Tesco, jehož název vznikl z iniciál jmen společníků T. E. Stockwell a Jack Cohen. V roce 1929 Jack Cohen otevírá svůj první kamenný obchod v severním Londýně a posléze roku 1932 se z Tesca stává komanditní společnost. Roku 1934 si Jack Cohen kupuje v severním Londýně pozemek, na němž staví potravinový sklad. Zahajuje nový systém centrální kontroly zásob a zajišťuje provoz padesáti obchodních jednotek. V roce 1947 se akcie Tesca začaly obchodovat na londýnské burze. 1956 Tesco otevírá první samoobslužný obchod a následně v roce 1968 první „superstore“. První čerpací stanici pohonných hmot otevřelo v roce 1974, v roce 1975 pak první hypermarket. Postupně společnost od roku 1994 začala expandovat do jiných zemí Evropy a Východní Asie. V roce 2003 spustilo v Británii Tesco svojí telekomunikační divizi, zahrnující služby mobilní telefonie (pod značkou Tesco Mobile) a služby nabízející pevné telefonní připojení a rovněž připojení k Internetu. Kromě těchto služeb britské Tesco nabízí také finanční služby jako životní pojištění, pojištění domácnosti a domácích zvířat, pojištění automobilů a cestovní pojištění.

Tesco v České Republice

V roce 1996 Tesco vstoupilo do České republiky nakoupením šesti obchodních domů od americké společnosti K-Mart. Do obchodního rejstříku byla společnost Tesco Stores ČR a.s. zapsána už 23.3.1992. Hlavním předmětem podnikání je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje, dalšími předměty podnikání pak jsou montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, pekařství, cukrářství, výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona ostražba majetku a osob, řeznictví a uzenářství, hostinská činnost, oční

optika, provozování nestátního zdravotnického zařízení - veřejné lékárenství - lékárna základního typu (podle výpisu z obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze, oddíl B, složka 1377, ze dne 16.11.2005).

Momentálně Tesco provozuje tyto formy obchodů: My Store, Obchodní domy, Extra, Hypermarkety, Supermarkety, Expres a Čerpací stanice.

Hypermarket Tesco Havířov

Obchod společnosti Tesco v Havířově byl otevřen dne 3.8.2002 a dostal formu hypermarketu, což pro zákazníky znamená, že v něm pod jednou střechou mohou najít potravinové i nepotravinové zboží. Náborové centrum však bylo otevřeno už o pět měsíců dříve, aby společnost v dostatečném předstihu stihla přijmout a vyškolit přibližně 211 zaměstnanců. Při samotném otevření a několik měsíců poté pracovala ve společnosti ještě tzv. dočasná struktura. Byli to vlastně pracovníci, kteří zaměstnancům v pracovním poměru pomáhali, aby byl zákazníkům poskytnut co největší komfort při nakupování. V roce 2007 se počet stálých zaměstnanců snížil na 200 a nyní se jejich počet ustálil na 133. V čele hypermarketu stojí ředitel. Pod ním, na další stupni organizační struktury se nachází šest manažerů, kteří mají pod sebou další vedoucí a řadové pracovníky. Jedná se o personálního manažera (2)¹, manažera čerstvých potravin (38), manažera trvanlivých potravin (15), manažera nepotravinového zboží (17), manažera služeb zákazníkům (37) a v neposlední řadě manažera prevence ztrát (14). Každý z těchto manažerů odpovídá za své oddělení, ale přímým nadřízeným každého z nich je vedoucí úseku. Ten potom přichází s případnými problémy za příslušným manažerem. O hypermarket se také starají 3 pracovníci údržby. (Viz příloha č. 4 Organizační struktura hypermarketu Havířov, jež má formu funkcionální).

Hodnoty společnosti Tesco

Hodnoty společnosti Tesco dle jejich oficiálních stránek „představují soubor základních pravidel chování a vystupování zaměstnanců společnosti k sobě navzájem i k zákazníkům obchodů Tesco.“ Hodnoty společnosti byly sepsány v roce 1997 samotnými zaměstnanci Tesco ve Velké Británii, ale později v roce 2008 byly přetvořeny na jednodušší. Hodnoty společnosti Tesco jsou definovány na jejich oficiálních stránkách takto: „Naším cílem je vytvářet hodnoty pro zákazníky a získávat tak jejich celoživotní věrnost. Náš úspěch je založen na lidech, kteří u nás nakupují, stejně tak jako na lidech, kteří s námi spolupracují.

¹ Počet podřízených (vedoucích + řadových pracovníků) jednotlivých manažerů.

Když se zákazníkům líbí, co jim nabízíme, s největší pravděpodobností se k nám opět vrátí nakupovat. Když jsou zaměstnanci motivováni, budou pravděpodobně ochotni udělat něco navíc pro naše zákazníky.

Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my

- Zákazníkům rozumíme
- Potřeby zákazníků uspokojíme jako první
- V našem sousedství jednáme zodpovědně

Chováme se k ostatním tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám

- Pracujeme jako tým
- Navzájem si důvěřujeme a vážíme si jeden druhého
- Nasloucháme, pomáháme si a umíme si poděkovat
- Sdílíme své poznatky a zkušenosti

Základem úspěchu Tesco je naslouchat přáním svých zákazníků. Vize společnosti je založena na širokém sortimentu, vysoké kvalitě a nízkých cenách zboží, profesionální obsluze zákazníků v příjemném prostředí a na neustálém zlepšování poskytovaných služeb. Ve všech oborech své činnosti Tesco dbá na dodržování přísných norem kvality a využívání technologií šetrných k životnímu prostředí.“

3.1 Zaměstnanecké výhody a slevy ve společnosti Tesco

Zaměstnanecké výhody náleží mezi vnější (extrinsexní) motivy pracovní motivace. Podle Herzbergovy teorie patří zaměstnanecké benefity mezi udržovací faktory, které nemotivují, ale jsou používány především ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což je právě jeden z důvodů, proč je společnost Tesco poskytuje. Dále je také používá ke zvyšování loajality svých zaměstnanců a v neposlední řadě se snaží o to, aby ji zaměstnanci považovali za zaměstnavatele atraktivnějšího než konkurenci. Tesco využívá plošný program pro všechny zaměstnance tzn. nabízené zaměstnanecké výhody a slevy mohou čerpat všichni zaměstnanci v pracovním poměru, ale i zaměstnanci pracující na Dohodu o pracovní činnosti dle zákoníku 262/2004 Sb. U těchto zaměstnanců jsou ovšem určité výjimky. Zaměstnanecké výhody jsou stanoveny v Pravidlech odměňování, které jsou součástí platné Kolektivní smlouvy.

Ve společnosti Tesco se velice dbá na to, aby byli všichni dostatečně informováni o dostupných zaměstnaneckých výhodách, což je zabezpečováno pomocí vnitrofiremní komunikace prostřednictvím personálních informací podávaných osobní i písemnou formou.

Nejen, že se rozdávají letáčky o nových zaměstnaneckých výhodách a slevách, ale také zaměstnanci pravidelně dostávají přehled všech zaměstnaneckých výhod a slev pohromadě. V případě nejasností se pracovníci mohou obrátit na personálního manažera nebo si mohou vše znovu přečíst na nástěnkách, kde naleznou souhrn veškerých nabízených benefitů. Brožura „Tesco výhody“ tvoří srozumitelné, jednotné a snadno rozpoznatelné komunikační materiály. Někdy do společnosti přicházejí i zástupci firem, jež se společností spolupracují a umožňují ji nabízet jejich produkty jako zaměstnanecké výhody, aby byla poskytována zaměstnanecká výhoda bezchybně pochopena a následně i správně uplatňována a využívána. Tím předejdou jedné z nevýhod při implementaci zaměstnaneckých výhod a to jejich špatnému pochopení pracovníky.

Poskytované zaměstnanecké výhody ve společnosti Tesco

V minulosti bylo ve společnosti Tesco poskytováno mnohem méně zaměstnaneckých výhod, některé byly v průběhu času zrušeny (např. odměna při odchodu do důchodu) a některé jsou naopak poskytovány dodnes. Z toho vyplývá, že se společnost stále více snaží, aby byli zaměstnanci v zaměstnání spokojeni a aby si mohli vybrat z velkého množství výhod. Zaměstnanecké výhody, které jsou v současné době z minulosti pozměněny jsou tyto dvě *rodinné nákupy* (poukázky pracovníci dostávali pouze 4x ročně a nyní je dostávají každý měsíc) a *odměny k životnímu jubileu* (zaměstnanci dostávali finanční odměnu a nyní dostávají pouze malé nefinanční pozornosti). Benefity jež jsou v nezměněné podobě nabízeny dodnes: pitný režim, nápojové automaty, příspěvek na stravování, věrnostní odměny, uniformy, rekondiční volno, placené volno.

V současnosti lze všechny zaměstnanecké výhody poskytované touto společností rozčlenit do tří skupin, jež definovaly Čopíková a Horváthová (2010), těmito skupinami jsou Výhody sociální povahy, Výhody mající vztah k práci, Výhody zkvalitňující využívání volného času. Do čtvrté, v teoretické části uváděné, skupiny Výhody spojené s postavením v organizaci nebyla zařazena žádná zaměstnanecká výhoda.

Výhody sociální povahy:

Penzijní připojištění:

Podmínkou této výhody je, že pracovní poměr zaměstnance musí být delší než 5 let. Každý zaměstnanec má vlastní smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem a s penzijním fondem. Následně se podepíše dohoda o vlastních srážkách ze mzdy.

Tesco pojištění pro zaměstnance:

Zaměstnancům jsou nabízeny lepší produkty povinného ručení, havarijního pojištění a cestovního pojištění. Pracovník musí být v pracovním poměru déle než 3 měsíce.

Finanční výpomoc:

V případě mimořádné situace může zaměstnavatel svému podřízenému poskytnout nevratnou finanční výpomoc.

Výhody mající vztah k práci:

Rodinné nákupy:

Znamenají určitou procentuální slevu na celý nákup. Jsou to poukázky s útržky, které zaměstnanci dostávají jednou za měsíc. Pracovníci mohou využít tuto slevu v pokladní zóně, v zóně elektra, u kosmetiky nebo v zóně grill a pizza a dvě slevy může uplatnit dle své potřeby. Nyní mají pracovníci k dispozici i nové poukázky Tesco Extra, které navíc obsahují 4 nové útržky s možností slevy v optice, lékárně, fotoslužbách a telefonech. Rodinné nákupy jsou pouze pro zvané hosty (tzn. zaměstnance v pracovním poměru -> každý pracovník dostane jednu poukázku).

Slevy na oděvy:

Jsou opět pro zvané hosty a znamenají poukázku s procentuální slevou na nákup oděvů přímo v prodejně Tesca. Tento kupón dostávají zaměstnanci několikrát do roka.

Věrnostní odměna:

Věrnostní odměnu dostávají všichni zaměstnanci, kteří dlouhodobě přispívají k dobrým výsledkům a jménu společnosti. Jedná se o finanční ocenění za odpracované roky. Je vyplácena už po prvním roce nepřetržitého pracovního poměru. V minulosti byl tento bonus vyplácen 2x ročně, nyní je vyplácena vyšší částka avšak pouze 1x ročně vždy spolu se mzdou za měsíc listopad.

Odměny při pracovních výročí:

Výše odměny je dána podle délky nepřetržitého pracovního poměru. První odměna při pracovním výročí je vyplácená již po 5 letech, dále pak po 10, 15, 20 letech atd. Odměněný dostane certifikát k pracovnímu jubileu a šek s oznámením finanční odměny.

Odměny k životnímu jubileu:

Každý zaměstnanec, který slaví životní výročí dostane od vedení společnosti malou pozornost.

Clubcard kreditní karta pro zaměstnance:

Věrnostní karta Clubcard vrací zaměstnancům peníze za to, že nakupují v obchodech Tesco. Za každých utracených 10 Kč získají jeden bod na svůj účet. Za nasbírané body jim jednou za čtvrt roku pošle společnost Tesco peněžní poukázky a slevové kupony na jejich oblíbené zboží. Několikrát do roka také pracovníci získávají bodový bonus, např. v rámci Vánočních výhod pro zaměstnance byl o Vánocích 2011 např. 300 bodový bonus.

Rychlé poukázky:

Jsou pro zaměstnance, kteří jsou odměňováni tarifní mzdou, jako okamžité ocenění za jejich nadstandardní práce. Jsou poskytovány především v období Vánoc.

Příspěvek na stravování:

Stravovací poukázky nebo jídlo za zvýhodněnou cenu v jídelně.

Pitný režim:

Zaměstnanci společnosti mají neustále k dispozici fontánky s pitnou studenou i teplou vodou a kávu a čaj zdarma. Samozřejmostí jsou i nápojové automaty.

Uniforma:

Společnost také svým pracovníkům poskytuje oblečení přímo do zaměstnání.

Sleva na taxík:

Určitou procentuální slevu na taxík domů mají všichni zaměstnanci. Menší sleva je poskytována během dne a vyšší sleva v noci.

Školení:

Každý zaměstnanec, který má zájem zvyšovat svou kvalifikaci a prohlubovat své znalosti, se může zúčastnit školení nebo jiných rozvojových programů. Školení, která například ve společnosti Tesco probíhají: odpadové hospodářství, vysokozdvížené vozíky, produktová školení, etický kodex atd.

Placené volno:

Pracovníci mají nárok dle platné kolektivní smlouvy na určitý počet dnů placeného volna. Jsou to dny, kdy zaměstnanci darují krev či kostní dřeň; narodí se jim dítě; doprovázejí dítě první den do 1. třídy nebo na dětský tábor; vyřizují úmrtí manžela/ky nebo vlastního rodiče; vyřizují záležitosti v souvislosti s živelní událostí atd.

Rekondiční volno:

Dny placeného volna nad rámec dovolené. Počet dní rekondičního volna v kalendářním roce je určen počtem let trvání nepřetržitého pracovního poměru. Podmínky poskytování jsou ukotveny v kolektivní smlouvě a řídí se stejnými principy jako dovolená na zotavenou podle Zákoníku práce.

Výhody zkvalitňující využívání volného času:

Rekreace:

Príspevek na ubytování v konkrétních chatách, pouze v jiné části republiky, dostane rodina zaměstnanců v hlavním pracovním poměru.

Slevy u vybraných společností ČR

Exkluzivní nabídky:

- Výhody mající vztah k práci
 - zvýhodněný tarif u mobilního operátora
 - výhody u 2 vybraných bank
- Výhody zkvalitňující využívání volného času:
 - další procentuální slevy navíc u slevových portálů
 - slevy u cestovních kancelářích
 - slevy na vybrané hotely, chaty, lázeňské pobyty

Ostatní nabídky:

- slevy u realitní kanceláře
- slevy v prodejně s kávou
- slevy v květinách

V Praze mají navíc:

Auto – moto - slevy na opravy automobilů v autoservise; Péče o tělo a zdraví - slevy na služby, slevy na potravinové doplňky; a dále také slevy v určitých restauracích, sportovních zařízeních a divadlech.

Z přehledu zaměstnaneckých výhod poskytovaných společností Tesco je patrné, že nabízí minimálně čtyři základní zaměstnanecké výhody stejné, jako ostatní podniky s platnou kolektivní smlouvou (viz příloha č. 5).

3.2 Povzbuzování (oceňování) pracovníků

Uznání lze zařadit mezi nehmotné formy odměňování a zároveň mezi vnitřní (intrinsická) motivy pracovní motivace. Potřeba uznání také patří do čtvrtého stupně pyramidy v Maslowově hierarchii potřeb a zároveň mezi motivační faktory v Herzbergově dvoufaktorové teorii. Z toho vyplývá, že potřeba uznání je jedním z nejsilnějších stimulů. Společnost Tesco proto považuje za nutné, aby bylo každému zaměstnanci za dobrý výkon či jiné výjimečné nasazení dostatečně poděkováno a vyjádřeno uznání. K tomu vedení používá dva typy uznání a pochval tj. uznání a pochvaly během každodenního styku a veřejné uznání a pochvaly.

Společnost Tesco oceňuje své zaměstnance či týmy za mimořádné výkony při zvláštní příležitosti pomocí „*Tesco Díky*“, což spočívá v předání děkovného listu a malé drobnosti, buď před kolegy a zákazníky přímo na prodejní ploše nebo při příležitosti konání snídaně s managementem. Pracovníka, který má být odměněn mohou navrhnout i samotní zaměstnanci. Společnost v poslední době předala „*Tesco Díky*“ za rozpoznání a odchycení zloděje a za velkou pomoc při přestavbě oddělení. V rámci tohoto programu je od podzimu 2011 vyhlašován zaměstnanec čtvrtletí, posléze i zaměstnanec roku.

K oceňování pracovníků používá Tesco také *věrnostní bonus*, který byl již zmíněn v zaměstnaneckých odměnách.

3.3 Komunikace a získávání informací

Vedení společnosti se snaží, aby zaměstnanci věděli, že kdykoliv mohou vyjádřit své názory, připomínky či dotazy, a že se jimi společnost bude zabývat. Proto mají pracovníci hned několik možností, jak to učinit, viz str. 40 - 41. Pro společnost je také samozřejmě důležité, aby všichni zaměstnanci měli všechny relevantní a nezbytné informace k jejich práci, což je zajištěno prostřednictvím vnitrofiremní komunikace především pomocí kontinuálních informací ústní i písemnou formou.

Sestupná i vzestupná komunikace:

Snídaně s managementem

Tato snídaně s managementem, se koná ve vypsáném termínu jednou až dvakrát do měsíce. Mohou se ji zúčastnit všichni zaměstnanci i ve svém volnu, kteří mají jakýkoliv problém a nebyli vyslechnuti jejich přímým vedoucím nebo mají pouze zájem se dozvědět

více o výsledcích Tesca či jiných informacích od managementu. Konají se zpravidla 1x měsíčně, ale v době, kdy zaměstnanci potřebují aktuální informace ihned, jsou svolávány i častěji (např. v prosinci byly snídane s managementem každý týden).

Staff fóra

Jedná se o schůzku vybraného zástupce (reprezentanta), kterého si každý úsek volí sám, s ředitelem, personálním manažerem a všemi ostatními reprezentanty. Na této schůzce se řeší nevyřešené problémy zaměstnanců, které si zástupce po celou dobu zapisuje (např. i v případě, že zaměstnanec oslovil svého vedoucího a ten mu nebyl schopen pomoci) a poté je přednese na jedné z těchto schůzek. Start fóra se konají 4x ročně a jsou svolávány personálním manažerem. V průběhu SF jsou probírány předem pevně stanovená témata jako např.: BOZP, plnění plánu, hospodářské výsledky, dalšími tématy jsou například: informace o proškolení zaměstnanců, rozšíření možnosti tuzemské rekreace pro zaměstnance, ale také jsou zde řešeny připomínky ze „Schránky“, které nebyly vyřešeny bezprostředně po jejich vložení. Ze SF je pořizován zápis, který je zveřejňován na všem přístupné nástěnce a následně odesílán oblastnímu personálnímu manažerovi. V případě, že není nějaký problém vyřešen zasílá se dále k řešení na oblastní SF a případně na celostátní SF.

Schůzky Týmu 5

Každodenní schůzka vedoucích ve službě. Vždy v 10 hod. na přesně určeném místě se setkávají zástupci všech oddělení a všech manažerů, kteří jsou zrovna v danou chvíli přítomni v práci.

Vzestupná komunikace:

„Schránka názorů“

Tato schránka je umístěná na chodbě a mají k ní přístup všichni zaměstnanci. Mohou do ní vhodit jakýkoliv svůj názor, připomínku či návrh. Tiskopis, který je určen pro tuto schránku, obsahuje kolonky: zda bylo řešeno s příslušným vedoucím, datum kdy a jméno s kým. Proto je nutné, aby se zaměstnanci nesnažili být anonymní, neboť i přímo na schránce je upozornění, že se nepodepsané dotazy, názory či připomínky nevyřizují. Schránku pravidelně vybírá personální manažer, který vše řeší s ředitelem, případně s příslušným manažerem, kterého se problém týká.

Anketa Náš názor

Pro společnost je důležité, aby se u nich zaměstnanci cítili dobře a aby byli spokojeni s pracovními podmínkami, proto vedení pravidelně pořádá anketu Náš názor. Cílem této ankety je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací. Na základě zjištěných výsledků, vytváří společnost pro pracovníky lepší prostředí.

Sestupná komunikace:

Intranet

V podstatě jde o vnitřní internet, kde jsou vydávány aktuální převážně provozní nebo přesně cílené a specifikované informace, např. pro personální oddělení. V případě nutnosti si je však může vyhledat i řadový zaměstnanec. Např. v oddělení Personálním lze nalézt veškeré odměňování, bonusy, rozvoj, zkrátka v podstatě vše z této oblasti.

„Časopis IN“

Tento interní časopis je vydáván každý měsíc. Zaměstnanci zde naleznou různé důležité i méně důležité informace týkající se společnosti Tesco, jako například zajímavosti z jiných zemích, rozhovory s vedením, výsledky soutěží, zprávy o pomoci Tesca atd.

K lepší informovanosti pracovníků slouží i *porady Senior týmu, e-mail, nástěnky a plakáty*, jež jsou rozmístěny po celé délce chodby s informacemi o benefitech, rozvoji atd.

3.4 Realizace průzkumu

Cílem průzkumu je odpovědět na stanovené cíle bakalářské práce z oblastí motivace a spokojenosti zaměstnanců. Pozornost je zaměřena na komunikační prostředky, zaměstnanecké výhody a jiné faktory pracovní spokojenosti (vztahy s nadřízenými, vztahy s kolegy, pracovní podmínky, pracovní postup a jistotu práce) a také na vybrané motivační faktory (uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu a odpovědnost).

Veškeré potřebné sekundární údaje o společnosti Tesco byly zjištěny přímo od personálního manažera, jiných interních zdrojů a z internetu. K prozkoumání stávající situace v této problematice je použita metoda dotazníkového šetření, jehož výhody a nevýhody byly čerpány z odborných knih a internetu a jsou uvedeny na straně 31. Dotazník, který je obsažen v bakalářské práci jako příloha č. 6, se skládá z 28 uzavřených a 4

otevřených otázek. Při tvorbě otázek byla dodržována pravidla, která ve své knize uvádí Kozel (2006) (viz příloha č. 2). Na uzavřené otázky mohli respondenti odpovídat výběrem vždy jen jedné odpovědi. Otázky 3; 5; 9 – 12; 15 – 18; 22 a 23 nabízí respondentům výběr ze čtyř slovně vymezených odpovědi uspořádaných do čtyřstupňové škály. Otázky 1; 2; 13; 19; 20; 21 a 24 mají odpovědi ve formě čtyřstupňové číselné škály. U těchto otázek je vždy i návod k vyplnění. Otázky jsou rozděleny podle tématu do 5 částí. V první části lze nalézt otázky 1-11, které se týkají komunikačních prostředků používané manažerským týmem hypermarketu Havířov k informování zaměstnanců. Druhou částí otázek 12-20 jsou zjišťovány názory na zaměstnanecké výhody, jež společnost poskytuje. Pomocí otázek číslo 21-23 patřící do třetí části, lze zjistit jak vybrané motivační faktory (uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu a odpovědnost) respondenty motivují a také jak je motivuje ocenění, jež společnost Tesco praktikuje. Čtvrtou skupinu otázek tvoří jedna otázka č. 24, která se zabývá faktory pracovní spokojenosti (vztahy s nadřízenými, vztahy s kolegy, pracovními podmínkami, pracovním postupem a jistotou práce). Poslední pátá část obsahuje pouze identifikační otázky 25-28.

Pro sběr dat k této bakalářské práci byl vzorek vybrán vedením společnosti. Sběr dat byl uskutečňován v týdnu od 15. 03. 2012 do 29.03.2012 v hypermarketu Tesco v Havířově. Zaměstnancům bylo rozdáno 80 dotazníků a vrátilo se jich 55 tudíž je to 68,75% z rozdaných dotazníků. Žádný z vybraných dotazníků nebylo nutné vyřadit, neboť došlo k bezchybnému pochopení všech otázek.

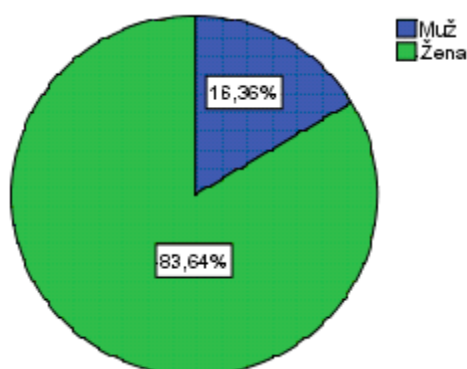
4 Analýza vybraných stimulačních prostředků

Data získaná z dotazníkového šetření byla následně analyzována prostřednictvím řady statistických vzorců absolutní a relativní četnosti výskytu. Otázky týkající se frekvence využití (otázka č. 19) a důležitosti (otázka č. 20) zaměstnaneckých výhod byly vyhodnoceny pomocí aritmetického průměru, neboť obsahovaly číselné škály. Otevřené otázky nebyly graficky ani tabulkově vyhodnocovány, protože na ně odpovědělo jen minimum respondentů. Zpracování údajů bylo provedeno v programu SPSS 18.0. a pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel. Veškeré údaje jsou v procentuálním vyjádření. Pro lepší přehlednost jsou data prezentována v grafech. Veškeré tabulky s absolutními a relativními četnostmi lze najít v příloze číslo 7.

K lepší orientaci jsou identifikační otázky č. 25-28 řazeny na začátku, i když v dotazníku jsou umístěny na konci

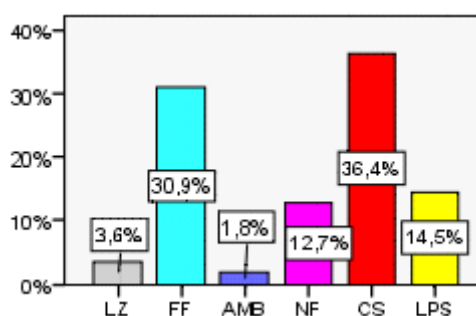
Dotazování se zúčastnilo 83,6% žen a 16,4% mužů z celkových 55 respondentů. Dotazováním bylo zjištěno, že 10,9% respondentů pracuje ve společnosti Tesco 0 – 2 roky (včetně celého druhého roku), 27,3% respondentů vykonává pracovní poměr 3 – 6 let (včetně celého šestého roku) a 61,8% 7 a více let. Analýzou výsledků bylo zjištěno, že převážná většina respondentů tzn. 94,5% absolvovala střední školu nebo učiliště. 3,6% respondentů ukončilo povinnou školní docházku a 1,8% dotazovaných získalo vysokoškolský titul nebo vyšší odborné vzdělání. Další identifikační otázka se týkala působnosti v jednom z šesti oddělení, kdy největší zastoupení respondentů bylo z oddělení CS (služby zákazníkům) tzn. 36,4%; 30,9% z oddělení FF (čerstvé potraviny); 14,5% z LPS (prevence ztrát); 12,7% respondentů bylo z oddělení NF (nepotravinové zboží); 3,6% dotazovaných působilo v oddělení LZ (lidské zdroje) a 1,8% z oddělení AMB (trvanlivé potraviny).

Graf č. 4.1 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 4.2 Oddělení



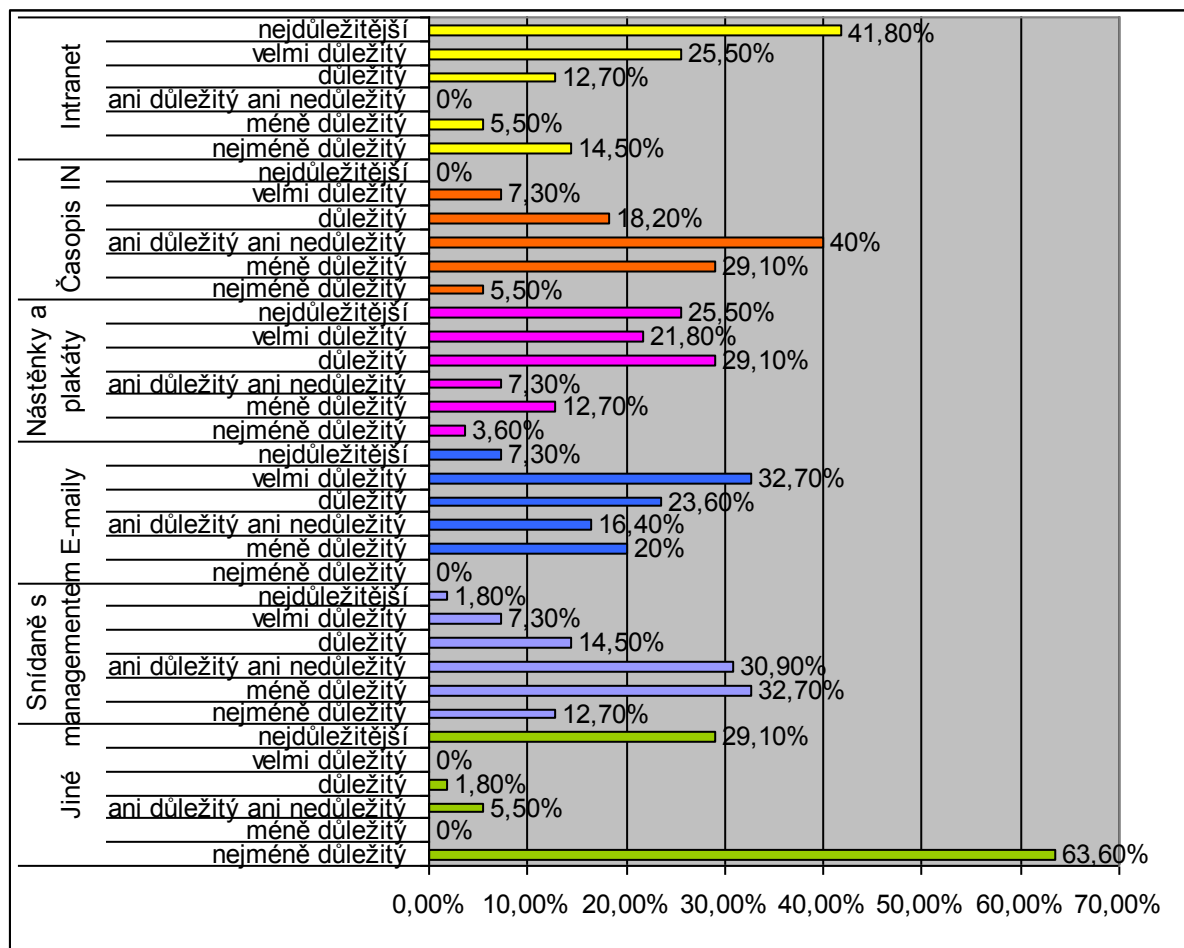
Zdroj: vlastní zpracování.

1. blok – Komunikační prostředky (otázky 1 – 11).

Prvním z cílů bakalářské práce je zjistit, jaké komunikační prostředky používané vedením (manažerským týmem hypermarketu Havířov) k předávání kontinuálních a personálních informací pracovníkům považují zaměstnanci za důležité (otázka č. 1 a graf č. 4.3), a které jim poskytují nejvíce informací (otázka č. 2 a graf č. 4.4).

Z grafu č. 4.3 je patrné, že pro 41,8% respondentů je na prvním místě jako komunikační prostředek intranet; pro 29,1% respondentů je nejdůležitější jiný komunikační prostředek, který nebyl v nabídce; 25,5% respondentů považuje za nejdůležitější komunikační prostředek nástěnky a plakáty; 7,3% respondentů označilo e-maily a 1,8% snídane s managementem. Následující pořadí preferencí komunikačních prostředků je zřetelné z následujícího grafu č. 4.3.

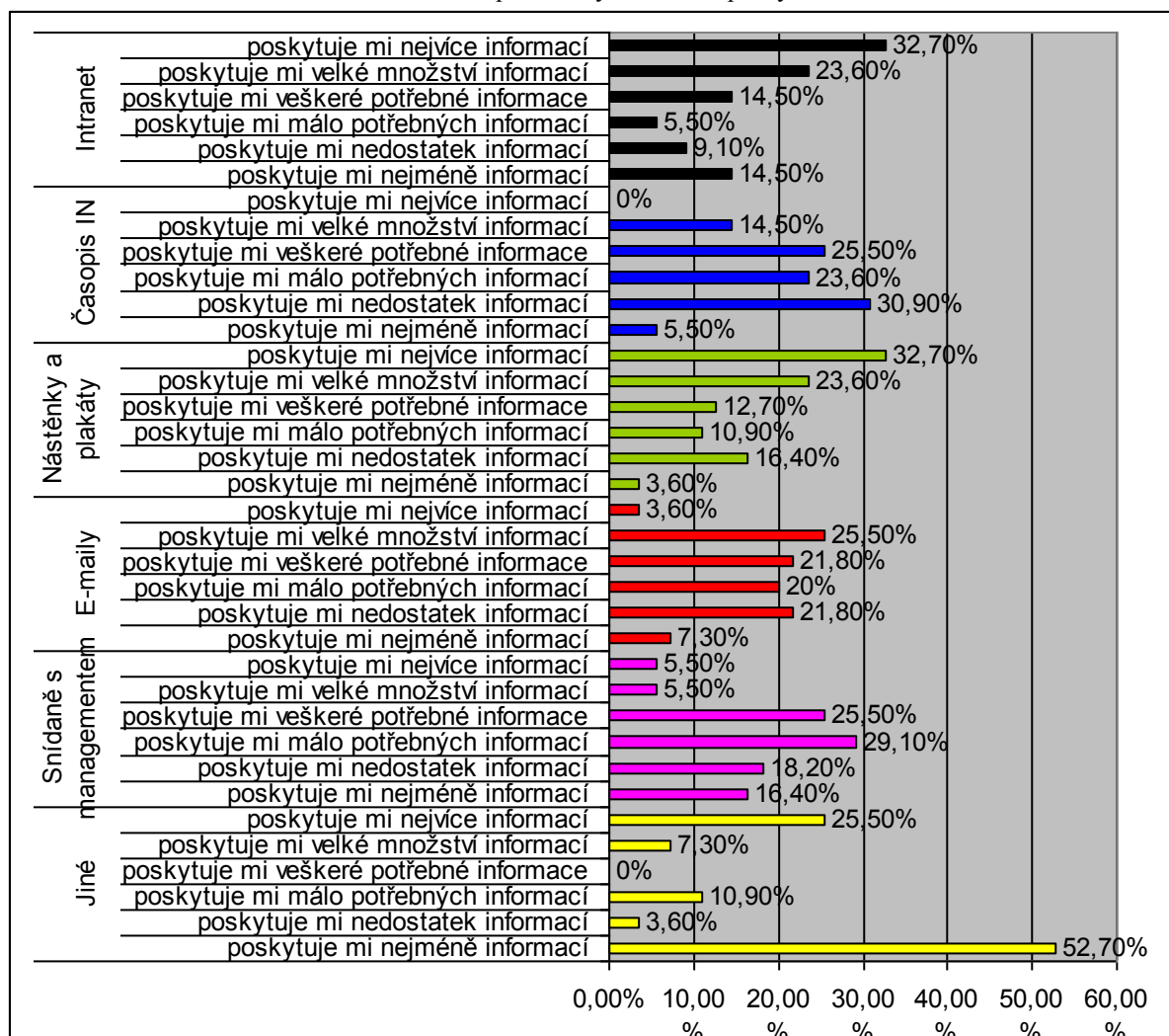
Graf č. 4.3 Důležitost jednotlivých komunikačních prostředků



Zdroj: vlastní zpracování.

Pomocí druhé otázky bylo zjišťováno, který komunikační prostředek poskytuje respondentům nejvíce informací. Po analýze výsledků bylo odhaleno, že pro 32,7% respondentů se na první příčce v poskytování informací společně umístili intranet a nástěnky, plakáty. Jiné komunikační prostředky zvolilo 25,5% dotazovaných. Snídaně s managementem poskytuje nejvíce informací 5,5% respondentům a e-maily 3,6% dotazovaných pracovníků. Z toho vyplývá, že společnost Tesco dostatečně využívá téměř všech vhodných dostupných komunikačních prostředků ke komunikaci se svými zaměstnanci, jež lze najít na stranách 35 – 37 bakalářské práce. Další zjištěné poznatky lze vyčíst z grafu č. 4.4.

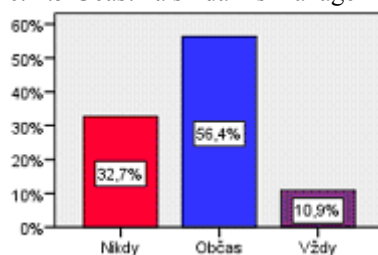
Graf č. 4.4 Komunikační prostředky z hlediska poskytování informací



Zdroj: vlastní zpracování.

Jak již bylo výše zmíněno, jedním z komunikačních prostředků používaným vedením společnosti Tesco je snídaně s managementem, které se vždy zúčastnilo 11% respondentů; občas tuto možnost využilo 56% a nikdy tuto variantu získání informací nezvolilo 33%. Po této otázce následovala otevřená otázka týkající se toho, proč se respondenti nikdy neúčastní snídaně s managementem, ne všichni respondenti však využili možnost vyjádřit svůj důvod. Odpovědi na první otevřenou otázku: „Musím setrvat na pracovišti. Z časového důvodu. Nejsem v práci. Chodím na noční. Je v čase kdy máme nejvíce práce od 6:00 – 10:00.“ Z toho vyplývá, že by se společnost měla pokusit zjistit, co může udělat pro větší účast.

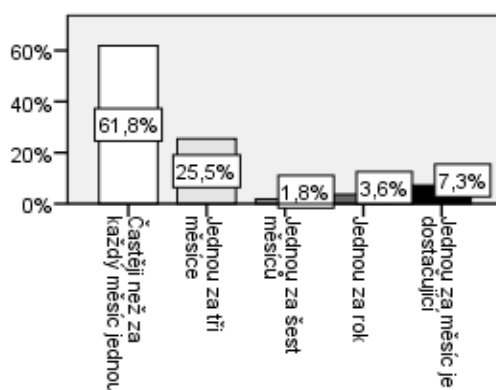
Graf č. 4.5 Účast na snídani s managementem



Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu č. 4.6, který se týká frekvence snídaně s managementem je patrné, že 61,8% dotazovaných by si přálo, aby se snídaně pořádala častěji než jednou za měsíc. V 25,5% případů respondenti označili možnost „jednou za tři měsíce“. Následovala možnost „jednou za měsíc je dostačující“, kterou uvedlo 7,3% dotazovaných. A 5,4% respondentů zvolilo možnost jako dostačující „jednou za šest měsíců“ nebo „jednou za rok“.

Graf č. 4.6 Frekvence snídaně s managementem

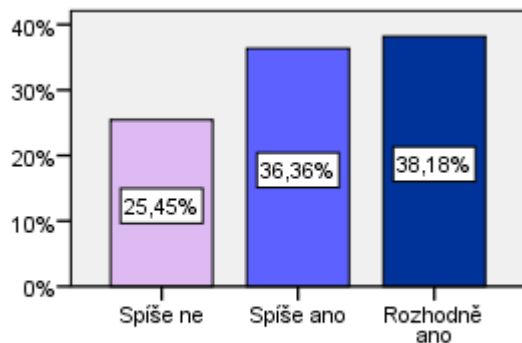


Zdroj: vlastní zpracování.

Jedním z témat snídaně s managementem je informovanost o výsledcích hospodaření jednotlivých oddělení a celého hypermarketu Tesco (otázka č. 5). Dotazováním bylo zjištěno, že 74,54% respondentů výsledky oddělení má k dispozici a pouze v 25,45% případů

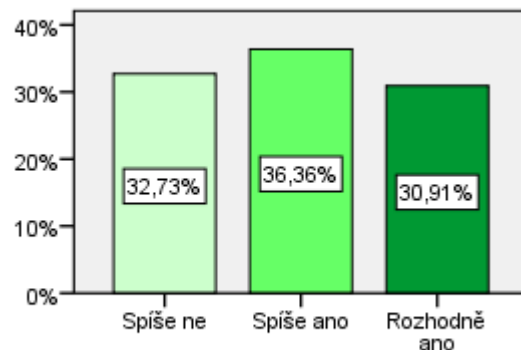
informace spíše nemají. Na podotázku týkající se informovanosti o výsledcích hypermarketu kladně odpovědělo 67,27% dotazovaných a 32,73% respondentů zvolilo možnost „spíše ne“.

Graf č. 4.7 Výsledky oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

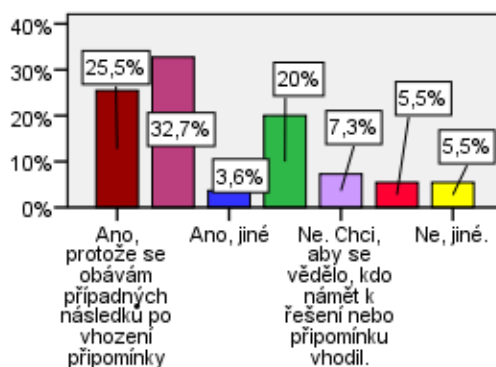
Graf č. 4.8 Výsledky hypermarketu



Zdroj: vlastní zpracování.

Jedním z komunikačních prostředků zajišťujícím vzestupnou komunikaci je „schránka názorů“, kam zaměstnanci vhazují své názory, náměty, připomínky a problémy. Vzhledem ke skutečnosti, že schránka není anonymní byly pomocí dotazníkové sondy (otázka č. 6) u respondentů zjišťovány názory na tento fakt. Převážně většině tzn. 61,8% respondentů by vyhovovalo, kdyby schránka byla anonymní. Pouze 38,3% respondentům momentální situace vyhovuje. Podrobněji viz graf č. 4.9.

Graf č. 4.9 Schránka názorů

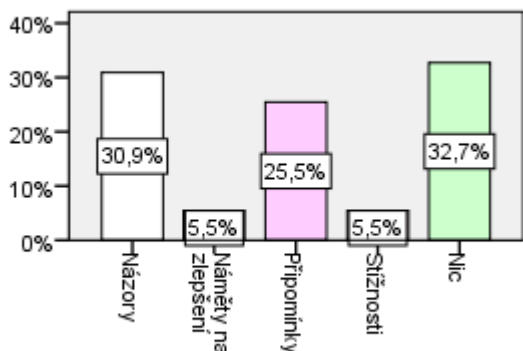


Zdroj: vlastní zpracování.

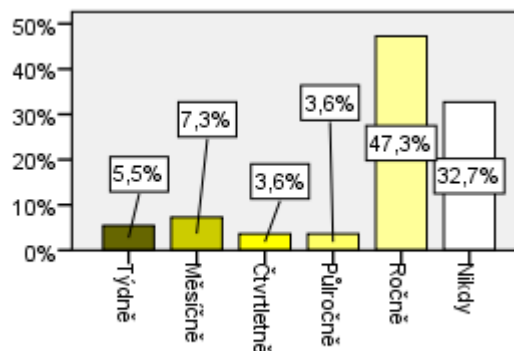
Nejčastěji jsou do „schránky názorů“ vhazovány názory (30,9%), dále připomínky (25,5%), následují náměty na zlepšení a stížnosti s 5,5%. Ve 32,7% případů respondenti nevyužívají schránku vůbec. Z toho vyplývá, že se většina dotazovaných nebojí vyjádřit veřejně svůj názor, námět na zlepšení, problém či stížnost. Nejvíce respondentů tzn. 47,3%

využívá „schránku názorů“ ročně. Nikdy schránku nevyužívá 32,7% dotazovaných. Další poznatky ohledně frekvence vhažování do schránky lze vidět v grafu č. 4.11.

Graf č. 4.10 Vhažování do schránky



Graf č. 4.11 Frekvence využívání schránky



Zdroj: vlastní zpracování.

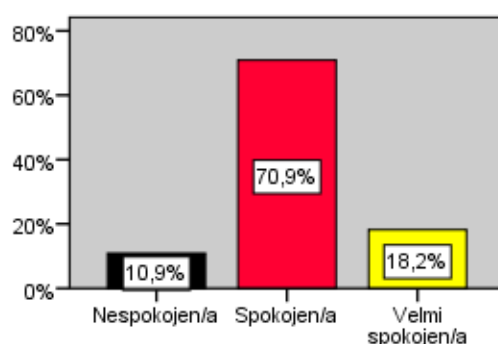
Zdroj: vlastní zpracování.

V souvislosti s touto problematikou byly položeny následující dotazy, zda vedení (manažerský tým hypermarketu Havířov) řeší pracovní problémy svých zaměstnanců, přihlíží k jejich návrhům, připomínkám a zda je zajímají jejich názory (otázky č. 9, 10, 11). Většina respondentů tzn. 65,4% si myslí, že vedení jejich pracovní problémy řeší a pouze 34,5% dotazovaných má dojem, že se jejich pracovními problémy vedení nezabývá. Převažující počet respondentů (70,9%) se domnívá, že vedení společnosti přihlíží k jejich návrhům a připomínkám. A zbývající počet (29,1%) se ještě dostatečně nepřesvědčilo o kladném přístupu vedení k využití jejich návrhů a připomínek. Dle 63,7% dotazovaných vedení společnosti zajímá názor zaměstnanců a 36,4% dotazovaných zaujímá stanovisko, že vedení nezajímá jejich názor. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci (respondenti) jsou názoru, že jejich vedení (manažerský tým hypermarketu Havířov) je starostlivé a řeší pracovní problémy, dokáže naslouchat i svým podřízeným a v případě kreativního a dobře míněného názoru jej převedou i do praxe.

2. blok – Zaměstnanecké výhody a slevy (otázky 12 - 20).

Další oblastí zjišťování byla spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Jednou z nich byla otázka č. 12 týkající se celkové spokojenosti s nabízenými benefity. Z grafu vyplývá, že většina (70,9%) respondentů je s nabízenými benefity spokojena, 18,2% je velmi spokojena a pouze 10,9% je nespokojena. Proto lze říci, že společnost dostatečně dbá na to, aby zaměstnanci byli spokojeni.

Graf č. 4.12 Spokojenost s benefity

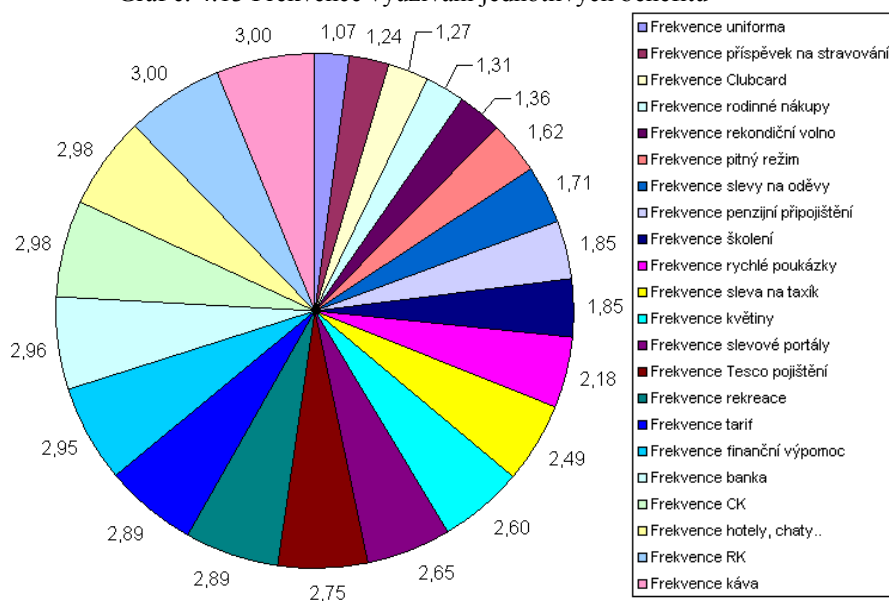


Zdroj: vlastní zpracování.

Dvě otázky patřící do tohoto celku se zabývaly tím, jak často jednotlivé zaměstnanecké výhody respondenti využívají (otázka č. 19) a jak jsou pro ně jednotlivé zaměstnanecké výhody důležité (otázka č. 20). Při vyhodnocování dat byl vypočten aritmetický průměr ze všech odpovědí u jednotlivé zaměstnanecké výhody či slevy, neboť otázky obsahovaly číselné škály.

U otázky, jež se zaobírá frekvencí využití jednotlivých benefitů znamená nejmenší průměr nejčastější využití respondenty. Proto lze říci, že dotazovaní nejčastěji využívají uniformu, příspěvek na stravování, kartu Clubcard pro zaměstnance, poukázku k rodinným nákupům, rekondiční volno a pitný režim. Další pořadí zaměstnaneckých výhod viz graf č. 13 nebo tabulka č. 4.1 Z těchto poznatků vyplývá, že společnost poskytuje i zaměstnanecké výhody, které jsou využívány pouze v malé míře nebo vůbec.

Graf č. 4.13 Frekvence využívání jednotlivých benefitů



Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 4.1 Frekvence využívání jednotlivých benefitů

Frekvence uniforma	1,07
Frekvence příspěvek na stravování	1,24
Frekvence Clubcard	1,27
Frekvence rodinné nákupy	1,31
Frekvence rekondiční volno	1,36
Frekvence pitný režim	1,62
Frekvence slevy na oděvy	1,71
Frekvence penzijní připojištění	1,85
Frekvence školení	1,85
Frekvence rychlé poukázky	2,18
Frekvence sleva na taxík	2,49
Frekvence květiny	2,60
Frekvence slevové portály	2,65
Frekvence Tesco pojištění	2,75
Frekvence rekreace	2,89
Frekvence tarif	2,89
Frekvence finanční výpomoc	2,95
Frekvence banka	2,96
Frekvence CK	2,98
Frekvence hotely, chaty..	2,98
Frekvence RK	3,00
Frekvence káva	3,00

Zdroj: vlastní zpracování.

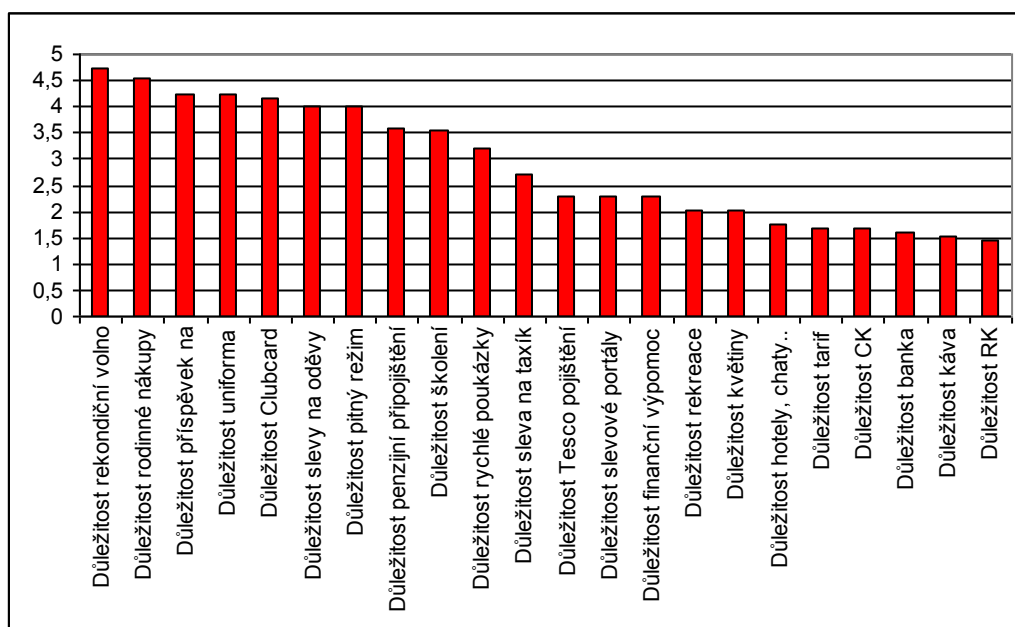
U otázky ohledně důležitosti jednotlivých zaměstnaneckých výhod naopak platí, čím větší aritmetický průměr, tím větší důležitost pro respondenty. Z tabulky č. 4.2 je patrné, že pro respondenty je nejdůležitější rekondiční volno, následují poukázky na rodinné nákupy, příspěvek na stravování, uniforma, karta Clubcard pro zaměstnance, slevy na oděvy atd. viz tabulka č. 4.2. nebo graf č. 4.14. Je zřejmé, že některé zaměstnanecké výhody jsou pro respondenty velice málo důležité a některé nejsou důležité vůbec.

Tab. 4.2 Důležitost jednotlivých benefitů

Důležitost rekondiční volno	4,73
Důležitost rodinné nákupy	4,53
Důležitost příspěvek na stravování	4,25
Důležitost uniforma	4,24
Důležitost Clubcard	4,15
Důležitost slevy na oděvy	4,00
Důležitost pitný režim	4,00
Důležitost penzijní připojištění	3,60
Důležitost školení	3,56
Důležitost rychlé poukázky	3,22
Důležitost sleva na taxík	2,73
Důležitost Tesco pojištění	2,29
Důležitost slevové portály	2,29
Důležitost finanční výpomoc	2,27
Důležitost rekreace	2,02
Důležitost květiny	2,02
Důležitost hotely, chaty..	1,76
Důležitost tarif	1,67
Důležitost CK	1,67
Důležitost banka	1,62
Důležitost káva	1,53
Důležitost RK	1,45

Zdroj: vlastní zpracování.

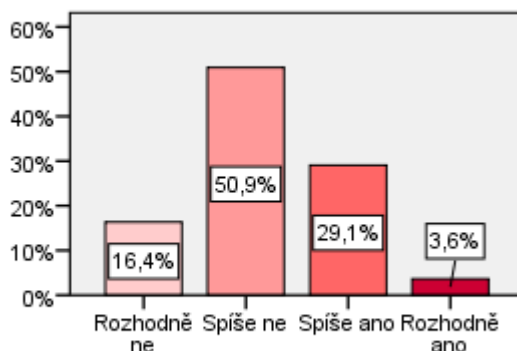
Graf č. 4.14 Důležitost jednotlivých benefitů



Zdroj: vlastní zpracování.

Dílčím cílem v oblasti benefitů bylo zaměřit se na skutečnost, zda by respondenti uvítali v této oblasti změnu. Proto se následující tři otázky zabývají právě touto záležitostí. První otázkou bylo zjištěno, že rozdělení zaměstnaneckých výhod zvláště pro muže a ženy si většina tzn. 50,9% respondentů spíše nepřeje a 16,4% rozhodně nepřeje. Odpověď „spíše ano“ označilo 29,1% a „rozhodně ano“ 3,6% respondentů. V tomto případě vedení společnosti vhodně poskytuje své zaměstnanecké výhody.

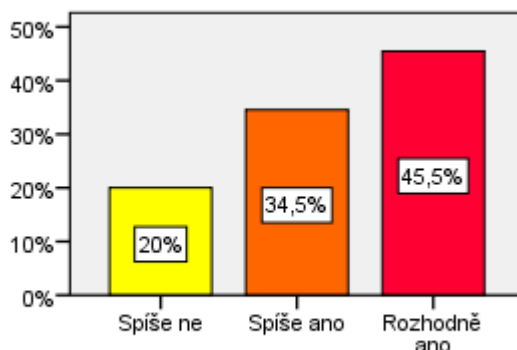
Graf č. 4.15 Rozdělení benefitů pro muže a ženy



Zdroj: vlastní zpracování.

Další změna, jež by v této oblasti mohla být proveden je zavést poskytování zaměstnaneckých výhod v rámci určitého finančního limitu, tzn. cafeteria systém. Skoro polovina 45,5% respondentů na tuto otázku odpovědělo „rozhodně ano“; 34,5% označilo odpověď „spíše ano“ a zbylých 20% dotazovaných zvolilo možnost „spíše ne“. Z výsledků dotazu je jasné, že by se společnost mohla nad takovýmto způsobem poskytování zaměstnaneckých výhod více zamyslet.

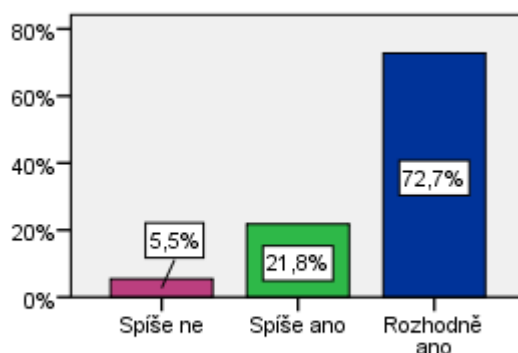
Graf č. 4.16 Zaměstnanecké výhody v rámci finančního limitu



Zdroj: vlastní zpracování.

I přes široké spektrum zaměstnaneckých výhod, které již společnost nabízí by 72,7% respondentů rozhodně přivítalo přidání dalšího a 21,8% dotazovaných si další benefit spíše přeje. Jen 5,5% účastníků dotazníkového průzkumu si nový benefit spíše nepřeje. Z toho vyplývá, že každý jedinec má na věci jiný názor a i navzdory snahy poskytovat velké množství různých zaměstnaneckých výhod, kde by si snad každý mohl vybrat to, co mu vyhovuje, se vždy najde nějaká, kterou by respondenti uvítali více.

Graf č. 4.17 Přidání zaměstnanecké výhody



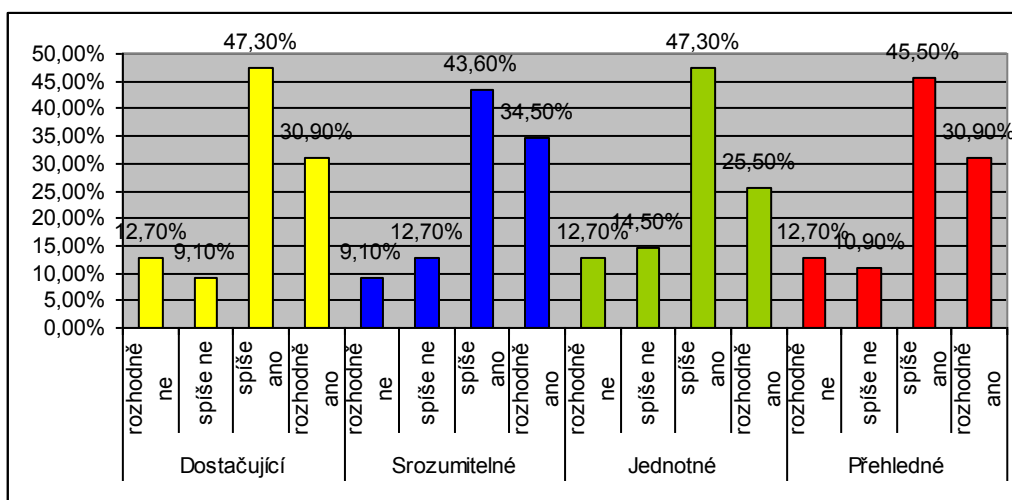
Zdroj: vlastní zpracování.

Také jedna z otevřených otázek se zabývala tímto tématem, pomocí této otázky bylo zjišťováno, kterou zaměstnaneckou výhodu by si nejvíce přáli. Možnost odpovědět opět využilo malé množství respondentů. Respondenti si například přejí: 4x poukázky na masáže, 2x slevy do kosmetického či kadeřnického salónu, 2x poukázky na zdraví, vstupenky do aquaparku, větší procentuální sleva na poukázce rodinné nákupy, další rekondiční volno, stravenky i na denních směnách, když se zaměstnanec v místě pracoviště nestravuje, možnost rekreace na severní Moravě, více rychlých poukázek a osobní ohodnocení. Čísla u zaměstnaneckých výhod a slev znamenají, kolikrát se daná výhoda či sleva v dotazníku objevila. Pokud u ní číslo není, objevila se pouze 1x.

Aby mohli zaměstnanci plnohodnotně využívat veškeré zaměstnanecké výhody, je zapotřebí, aby je vedení dostatečným způsobem informovalo. Proto se následující dvě otázky týkají tohoto problému. Prostřednictvím první bylo zjišťováno, zda respondenti ví, které zaměstnanecké výhody společnost poskytuje. V nabídce bylo pět zaměstnaneckých výhod z čehož byla jedna nenabízená a to „slevy do kosmetického salónu“. Výsledky této otázky dopadly na výbornou, neboť převážná většina (92,7%) respondentů zvolila právě tuto možnost a pouze 7,3% dotazovaných zvolilo výhodu jinou, kterou však společnost poskytuje. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou opravdu velmi výborně informováni.

Pomocí druhé otázky bylo zjišťováno, zda respondenti považují informace o zaměstnaneckých výhodách za dostačující, srozumitelné, jednotné a přehledné. Nejvíce účastníků průzkumu odpovědělo „spíše ano“ na všechny charakteristiky informací a to u dostačující informace využilo 47,3% respondentů, u srozumitelnosti 43,6%, jednotnost 47,3% a přehlednost 45,5%. Druhá nejčastěji zvolená možnost opět u všech charakteristik byla „rozhodně ano“, tzn. dostačující (30,9%), srozumitelné (34,5%), jednotné (25,5%) a přehledné (30,9%). Zbývající respondenti zvolili možnosti „spíše ne“ či „rozhodně ne“, což lze zjistit z grafu č. 4.18.

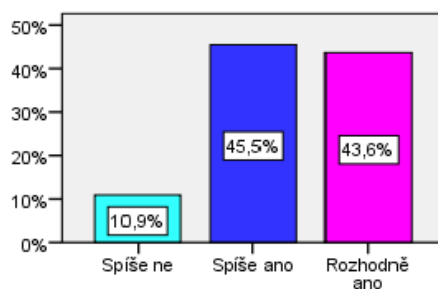
Graf č. 4.18 Informace o zaměstnaneckých výhodách



Zdroj: vlastní zpracování.

Pro společnost je důležité, aby zaměstnanci považovali systém poskytování zaměstnaneckých výhod za spravedlivý, neboť mnoho zaměstnanců častokrát porovnává svůj efekt z práce s efekty svých spolupracovníků a ucítí – li nespravedlnost, snaží se ji za každou cenu odstranit i odchodem ze zaměstnání. Z grafu č. 4.19 je naprosto zřejmé, že většina respondentů tzn. 89,1% považuje systém poskytování výhod za spravedlivý, pouze 10,9% se přiklání k tomu, že spíše spravedlivý není. Z toho vyplývá, že tyto výsledky jsou pro společnost výborné.

Graf č. 4.19 Spravedlnost v poskytování zaměstnaneckých výhod

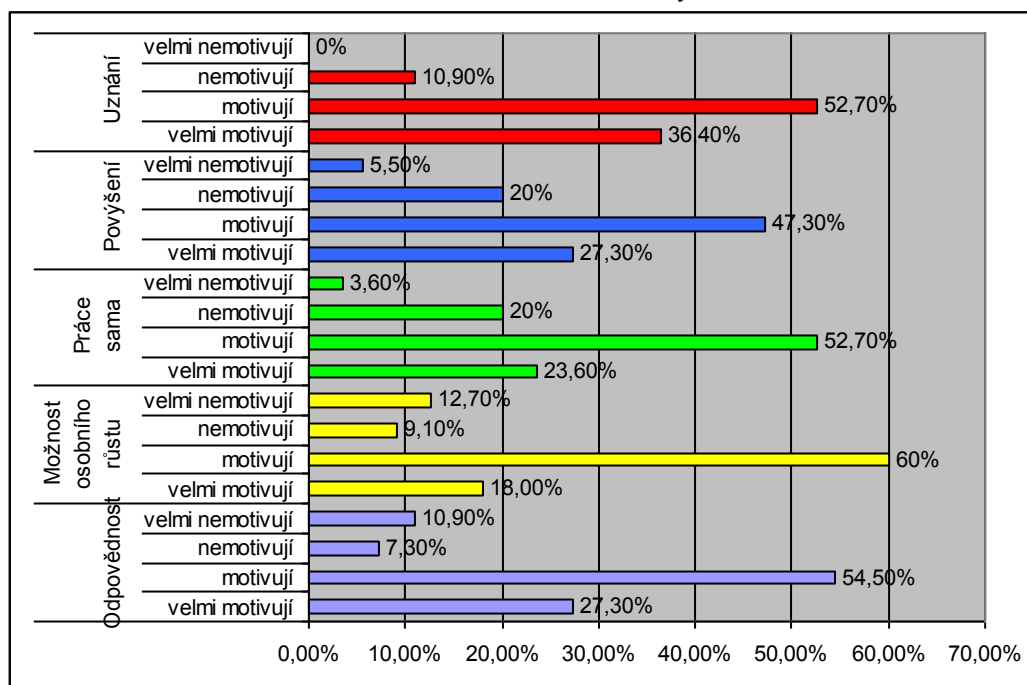


Zdroj: vlastní zpracování.

3. blok – Motivační faktory a ocenění „Tesco Díky“ (otázky 21 - 23).

Pomocí následujícího dílčího cíle má být odhaleno, jak zaměstnance motivují tyto faktory povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost a uznání. Faktor uznání velmi motivuje 36,4% respondentů, následuje faktor povýšení a odpovědnost s 27,3%, práce sama velmi motivuje 23,6% i možnost osobního růstu 18,2%. Graf č. 4.20 potvrzuje, že část respondentů (12,7%) považuje faktor „možnost osobního růstu“ za velmi nemotivující. Na druhém místě motivů, jež dotazované velmi nemotivují je odpovědnost s 10,9%, následuje povýšení (5,5%) a práce sama (3,6%). Z toho vyplývá, že zmíněné faktory, označené Herzbergem jako motivátory, opravdu většinu respondentů buď pouze motivují nebo velmi motivují. Podrobněji viz graf č. 4. 20.

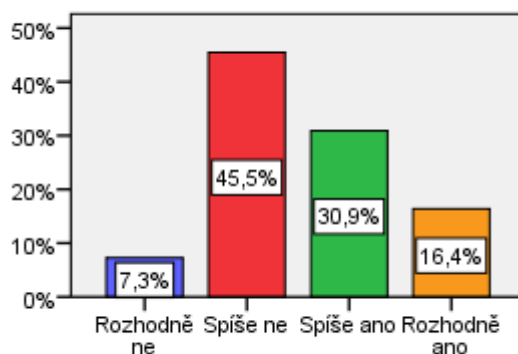
Graf č. 4.20 Motivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování.

Vzhledem k tomu, že potřeba uznání je jedním z nejsilnějších stimulů, jak již bylo zmíněno, pomocí následující otázky bylo zjišťováno, zda respondenty motivuje ocenění, které společnost Tesco praktikuje a to ocenění „Tesco Díky“. Z grafu č. 4.21 vyplývá, že ocenění „Tesco Díky“ spíše nemotivuje 45,5% a rozhodně nemotivuje 7,3% respondentů, spíše motivuje 30,9% a rozhodně motivuje 16,4% respondentů. Výsledek této otázky je jednoznačný, přibližně polovinu dotazovaných „Tesco Díky“ motivuje a druhou polovinu ne. Dle některých respondentů by společnost mohla místo menší nefinanční odměny poskytnout například rychlou poukázku, což vyplývá z otevřené otázky.

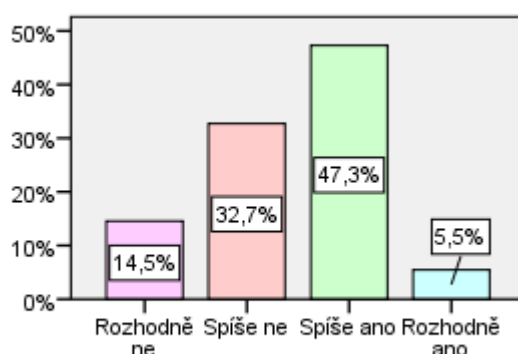
Graf č. 4.21 Ocenění Tesco Díky



Zdroj: vlastní zpracování.

K problematice uznání patří i tato otázka zabývající se tím, zda respondenti považují ocenění udělované vedením za dostačující. Opět je z grafu č. 4.22 patrné, že kladné i záporné odpovědi jsou rozděleny přibližně na poloviny, kdy 47,3% respondentů odpovědělo „spíše ano“; 5,5% „rozhodně ano“; 32,7% „spíše ne“ a 14,5% „rozhodně ne“.

Graf č. 4.22 Ocenění



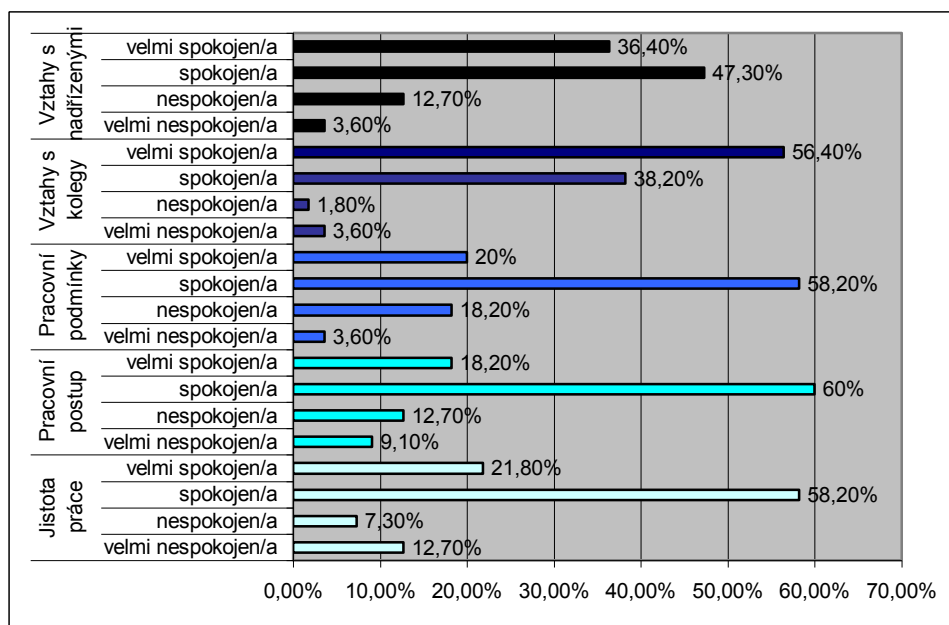
Zdroj: vlastní zpracování.

4. blok – Faktory pracovní spokojenost (otázka 24).

Posledním cílem bakalářské práce se zaměřuje na skutečnost, jak jsou zaměstnanci spokojeni s jednotlivými faktory pracovní spokojenosti, a to se vztahy s nadřízenými, se vztahy s kolegy, s jistotou práce, pracovním postupem a pracovními podmínkami. Výsledky v grafu č. 23 ukazují, že respondenti jsou spokojeni s vztahy s nadřízenými (47,3%), pracovními podmínkami (58,20%), možností pracovního postupu (60%), jistotou práce (58,2%) a velmi spokojeni se vztahy s kolegy (56,4%). Nejvíce nespokojeni jsou

zaměstnanci s pracovními podmínkami a pracovním postupem (21,8), následuje jistota práce (20%), vztahy s nadřízenými (16,3%) a vztahy s kolegy (5,4). Podrobněji viz graf č. 4.23. Pro společnost je tato skutečnost velmi dobrá.

Graf č. 4.23 Spokojenost s pracovními podmínkami



Zdroj: vlastní zpracování.

5 Návrhy a doporučení

Pro každou společnost je velmi důležité, aby se u nich jejich zaměstnanci cítili spokojeni a motivováni. Když tomu tak není, vznikají společnosti vyšší náklady související s vysokou fluktuací či absencí, také to má dopad na produktivitu zaměstnanců a kvalitu poskytování služeb.

Vedení společnosti Tesco se velmi stará, aby jejich zaměstnanci byli ve společnosti spokojeni a aby je dostatečně motivovali, neboť analýzou výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno velmi dobré závěry. I přes tuto skutečnost vyplynulo z analýzy i několik slabších míst, ke kterým bude navrženo doporučení.

První zkoumaná oblast se týkala komunikačních prostředků používaných vedením společnosti k oboustranné komunikaci se svými zaměstnanci. Dle zjištěných informací vedení společnosti Tesco využívá téměř všechny komunikační prostředky ke komunikaci se svými zaměstnanci, které jsou uvedeny na stranách 35 – 37. Z analýzy výsledků vyplynulo, že nejdůležitějším komunikačním prostředkem, který zároveň poskytuje nejvíce informací, je intranet. Vnitropodnikový komunikační prostředek intranet je v současné době určen převážně pro provozní účely nebo poskytuje přesně cílené informace například pro personální oddělení a řadový zaměstnanec si je může vyhledat pouze v případě nutnosti. Z tohoto důvodu může být vedení společnosti doporučeno, aby na intranet umístili **veškeré relevantní informace**, které by se týkaly i samotných řadových zaměstnanců, aby je zaměstnanci nemuseli hledat v jiné alternativě poskytování informací. Vzhledem k tomu, že se informace na nástěnkách umístily hned za intranetem určitě by měl zůstat jejich rozsah ponechán. Dalším komunikačním prostředkem je snídaně s managementem, z výsledků vyplynulo, že by si respondenti přáli, aby se **snídaně s managementem konala častěji** než jednou za měsíc. A vzhledem k tomu, že zaměstnanci často nemají čas se snídaně zúčastnit může být vedení společnosti doporučeno, aby provedlo anketu, kde budou zjišťovat, který čas by zaměstnancům nejvíce vyhovoval. Popřípadě by také mohli zavést například jednou za měsíc pro odpolední směnu **večeři s managementem**. I přes skutečnost, že většina respondentů uvedla, že zná výsledky oddělení a celého hypermarketu, doporučením pro vedení je, aby je například jednou za týden či měsíc umístilo v písemné formě na dostupné místo pro všechny zaměstnance. Tím by ještě více **zvýšili informovanost** svých pracovníků o této záležitosti. Schránka názorů je jedním z prostředků, pomocí kterého zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor, námět, připomínku či problém. V současné době však

schránka není anonymní, ale vzhledem k výsledkům průzkumu by vedení mohlo přehodnotit svůj názor na tuto věc. Návrhem je umožnit zaměstnancům, kteří ať už z jakéhokoliv důvodu nechtějí uvést své jméno, vhodit námět k řešení či připomínku jako **anonymní**. Dle výsledků by vedení určitě dostalo mnohem více takových námětů a častěji než ročně. Také by se zaměstnanci nemuseli obávat řešit svůj vzniklý problém nebo vyjádřit stížnost. S touto problematikou rovněž souvisely otázky týkající se toho, zda mají dotazovaní pocit, že manažerský tým hypermarketu Havířov řeší jejich pracovní problémy, přihlíží k jejich návrhům a zajímá je jejich názor. Výsledky těchto otázek dopadly pro společnost vcelku dobře. Co se pracovních problémů týče, mohlo by být doporučeno, aby vedení dalo svým zaměstnancům najevo, že žádný jejich problém nenechají bez uspokojivého řešení. Dále by vedení mohlo vždy zaměstnanci sdělit, proč jeho námět či návrh může či nemůže být uplatněn. Tak nebudou mít pocit, že je jejich iniciativa bezúčelná. Jak již bylo zmíněno, Janda (2004, str. 91) říká „každý nápad jak být výkonnější, levnější a kvalitnější je primárně důležitý.“

V následující zkoumané oblasti byly zjišťovány názory respondentů na zaměstnanecké výhody a slevy. Z výsledků první otázky této problematiky vyšlo najevo, že je většina respondentů s nabídkou zaměstnaneckých výhod a slev ve společnosti spokojena. Nicméně by v této oblasti uvítali změnu. Dle analýzy výsledků by bylo vhodné tuto nabídku zaměstnaneckých výhod a slev **přehodnotit**. Některé zaměstnanecké výhody a slevy jsou pro respondenty nedůležité a tak málo využívané, že je zbytečné je vůbec nabízet. Jsou to například tyto výhody a slevy: slevy v prodejně s kávou, slevy u realitní kanceláře, výhody u dvou vybraných bank, zvýhodněný tarif u mobilního operátora a další, které mají v tabulce 4.1 průměr vyšší než 2. Z analýzy výsledků provedeného dotazníkového šetření také vyplynuly některé benefity, které by si respondenti přáli. Jsou to tyto: 4x poukázky na masáže, 2x slevy do kosmetického či kadeřnického salónu, 2x poukázky na zdraví, vstupenky do aquaparku, větší procentuální sleva na poukázce rodinné nákupy, další rekondiční volno, stravenky i na denních směnách, když se zaměstnanec v místě pracoviště nestravuje, možnost rekreace na severní Moravě, více rychlých poukázek a osobní ohodnocení. Před zrušením a zavedením těchto výhod a slev by mohl být proveden dotazníkový průzkum, který by se tímto problémem zabýval a rozhodně zvážit možnosti poskytování doporučených výhod hlavně z daňového hlediska. Dotazníkový průzkum může vytvořit buď kompetentní osoba ve společnosti nebo najatá externí firma. Určitě by poskytování benefitů, jenž si zaměstnanci přejí, ještě více zvýšilo jejich spokojenost. Další

návrh se týká **cafeteria systému**, neboť více než polovina zaměstnanců odpověděla, že by si chtěli vybírat zaměstnanecké výhody v rámci určitého finančního limitu. Cafeteria systém má bezpochyby mnoho výhod, ale také určité nevýhody, které jsou uvedeny v teoretické části. Vedení by mohlo tento návrh patřičně a pečlivě zvážit a popřípadě se poradit s externí firmou, jež dokáže připravit cafeteria systém přesně na míru společnosti. I přes fakt, že většina respondentů považuje informace o zaměstnaneckých výhodách a slevách spíše za dostačující, srozumitelné, jednotné a přehledné mohly by být zavedeny například 2x za rok **schůzky**, které by se týkaly upřesnění všech informací o zaměstnaneckých výhodách a slevách, tím by se mohla zvýšit nejen informovanost, ale také frekvence využití jednotlivých výhod.

Ve třetí oblasti bylo zjišťování mínění respondentů na vybrané motivační faktory (uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu a odpovědnost). Nebylo vůbec překvapivé, že nejvíce dotazované motivuje faktor uznání, neboť patří k nejsilnějším stimulům. Proto je nezbytné zaměstnance neustále chválit a oceňovat při jakékoliv vhodné příležitosti za plnění cílu či postupování žádoucím způsobem. Je ovšem velmi důležité, aby tento systém uznání a pochval byl spravedlivý, a aby vedení společnosti oceňovalo všechny zaměstnance za stejné zásluhy bez rozdílu. Z výsledků otázky zabývající se oceněním „Tesco Díky“, vyplynulo, že zmíněné ocenění motivuje pouze polovinu respondentů. Proto by měla být zvýšena jeho motivační schopnost prostřednictvím **změny odměny**. Odměna může být změněna jakkoliv, ale měla by více stimulovat k mimořádným výkonům nebo nadstandardní práci a dávat zaměstnancům najevo, jak si jich společnost váží. Místo malé drobnosti by mohla být předávána jedna rychlá poukázka nebo menší finanční odměna. Další motivační faktor motivující respondenty byl možnost osobního růstu, proto by vedení mělo své zaměstnance o těchto možnostech dostatečně informovat.

Poslední oblast se týkala vybraných faktorů pracovní spokojenosti (vztahy s kolegy, vztahy s nadřízenými, pracovními podmínkami, možností pracovního postupu a jistotou práce). Dle zjištěných informací dopadly faktory pracovní spokojenosti velmi dobře, převážná většina respondentů je s vybranými faktory spokojena. Nejvíce nespokojena byla pouze malá část respondentů, a to s pracovními podmínkami a pracovním postupem. Proto by měly být zjištěny, například pomocí diskuse s pracovníky, jejich důvody nespokojenosti a pracovní podmínky následně zlepšit. Co se pracovního postupu týče, mohla by být zvýšena informovanost o podmínkách povýšení.

6 Závěr

Jednou z klíčových dovedností manažera je schopnost motivovat své zaměstnance. Motivovaní zaměstnanci mají nejen dostatek všech potřebných informací, ale také cítí ve svých zaměstnavatelích oporu. Vědí, že je společnost uznává, váží si jejich práce a samozřejmě také spravedlivě odměňuje. První podmínka, která musí být splněna, aby zaměstnanci byli přijatelně motivováni, je zajistit jejich spokojenost prostřednictvím zajištění vhodných pracovních podmínek, udržování dobrých vztahů nejen s kolegy, ale i se samotným vedením, zajišťování nestereotypní práce, udělování vyšší odpovědnosti a v neposlední řadě zařízením různých školení a jiných vzdělávacích aktivit. Bez dostatečně motivovaných a spokojených zaměstnanců nemůže žádná společnost dlouhodobě a hlavně úspěšně fungovat.

Teoretická část bakalářské práce obsahuje teoretická východiska z oblasti motivace, spokojenosti, odměňování, interní komunikace a dotazníkového šetření, jež byla získávána z odborných knih a internetových zdrojů. Samozřejmě jsou všechny použité zdroje uvedeny v seznamu literatury na konci bakalářské práce.

Praktická část nejdříve zahrnuje představení společnosti Tesco, následně popis všech poskytovaných zaměstnaneckých výhod a slev, nehmotných forem oceňování zaměstnanců, komunikačních prostředků a upřesnění průběhu dotazníkového průzkumu. Ve druhé části praktické části se nachází analýza těchto vybraných stimulačních faktorů, což bylo také cílem celé bakalářské práce. Po zpracování výsledků jsou navrženy návrhy a doporučení, které budou prezentovány vedení společnosti. Výsledky dopadly velmi dobře, společnost Tesco je velmi starostlivým a pečujícím zaměstnavatelem, který si přeje, aby byli všichni zaměstnanci spokojeni a dostatečným způsobem motivováni.

Zpracovávání tématu „Motivace a spokojenost zaměstnanců ve společnosti Tesco“ bylo velmi obohacující, neboť bylo zjištěno, jak velká společnost jako je Tesco motivuje a uspokojuje své zaměstnance.

Seznam literatury

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

CASCIO, Wayne F. *Managing human resources*. 4 vyd. New York: McGraw – Hill, 1986. ISBN 0-07-113886-2.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.

DAVIS, Keith a John W. NEWSTROM. *Human behavior at work: organizational behavior*. 7. vyd. New York: McGraw – Hill, 1985. ISBN 0-07-015566-6.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

GREENBERG, Jerald a Robert A. BARON. *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. 4. vyd. Boston: Allyn a Bacon, 1993. ISBN 0-205-13697-4.

HALBERŠTÁT, Ladislav. *Organizační chování*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2005. ISBN 80- 86723-11-9.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

KIM, Sang H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-96-4.

KOONTZ, Harold a Heinz Weihrich. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

KOZEL, Roman a kol.. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-701-0.

PROVÁZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel a HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

Internetové zdroje:

BUŘÍK, Lukáš. Finance.cz. *Zaměstnanecké výhody jsou již běžným standardem*. [online]. 2.5.2007, [citace 2012-02-07]. Dostupné z WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/108621-zamestnanecke-vyhody-jsou-jiz-beznym-standardem/>.

HOVORKOVÁ, Kateřina. Idnes.cz/finance. *Zaměstnanecké benefity: v kurzu jsou pojištění a věrnostní programy*. [online]. 17.11.2011, [citace 2012-03-02]. Dostupné z WWW: http://finance.idnes.cz/zamestnanecke-benefity-v-kurzu-jsou-pojisteni-a-vernostni-programy-lin-/podnikani.aspx?c=A111103_1678916_podnikani_sov.

KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie v teorii a praxi. Dotazník jako průzkumná metoda*. [online]. 10.02.2010, [citace 2012-04-06]. Dostupné z WWW: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>.

KUREL, Václav. Karieraweb.cz. *Cafeteria zvyšuje motivaci*. [online]. 21.6.2005, [citace 2012-02-07]. Dostupné z WWW:

<http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q00000_d-cafeteria-zvysuje-motivaci>.

LANGOVÁ, Dagmar. Idnes.cz. *Firemní časopis by neměl být jen o informacích, ale i bavít*. [online]. 14. 7. 2009, [citace 2012-03-11]. Dostupné z WWW:

<http://finance.idnes.cz/firemni-casopis-by-nemel-byt-jen-o-informacich-ale-i-bavit-peb-podnikani.aspx?c=A090616_1208660_zamestnani_bab>.

PRÍDLOVÁ, Henrieta. I-poradce.cz. *Motivace zaměstnanců na pracovišti*. [online]. 15.6.2006, [citace 2012-02-14]. Dostupné z WWW:

<<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=68127>>.

SKARLANTOVÁ, Pavla. Regal. *Interní komunikace: co a jak vylepšit*. [online]. 24.11.2005, [citace 2012-03-11]. Dostupné z WWW:

<http://eregal.ihned.cz/c4-10030040-17250440-10A000_d-interni-komunikace-co-a-jak-vylepsit>.

ZIKMUND, Martin. Businessvize. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta*. [online]. 22.2.2010, [citace 2012-02-07]. Dostupné z WWW:

<<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>>.

Firemní zdroje:

<http://corporate.itesco.cz/historie.html>.

Ostatní zdroje:

TITĚROVÁ, Kateřina. *Motivace zaměstnanců nepeněžitými benefity*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Středočeský vysokoškolský institut, Katedra matematicko-ekonomických studií.

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Proces motivace	7
Obr. 2.2 Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti	12
Obr. 2.3 Systém odměňování	18
Obr. 2.4 Systém bufetu.....	21
Obr. 2.5 Systém jádra	21
Obr. 2.6 Systém bloků.....	22
Obr. 2.7 Komunikační toky.....	27

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Důsledky nesprávné motivace	9
Tab. 2.2 Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb	11
Tab. 2.3 Porovnání Herzbergovy dvoufaktorové teorie s teorií potřeb A. Maslowa	14
Tab. 4.1 Frekvence využívání jednotlivých benefitů	50
Tab. 4.2 Důležitost jednotlivých benefitů	51

Seznam grafů

Graf č. 4.1 Pohlaví respondentů	Graf č. 4.2 Oddělení	43
Graf č. 4.3 Důležitost jednotlivých komunikačních prostředků		44
Graf č. 4.4 Komunikační prostředky z hlediska poskytování informací		45
Graf č. 4.5 Účast na snídani s managementem		46
Graf č. 4.6 Frekvence snídaně s managementem		46
Graf č. 4.7 Výsledky oddělení	Graf č. 4.8 Výsledky hypermarketu	47
Graf č. 4.9 Schránka názorů		47
Graf č. 4.10 Vhazování do schránky	Graf č. 4.11 Frekvence využívání schránky	48
Graf č. 4.12 Spokojenost s benefity		49
Graf č. 4.13 Frekvence využívání jednotlivých benefitů		49
Graf č. 4.14 Důležitost jednotlivých benefitů		51
Graf č. 4.15 Rozdělení benefitů pro muže a ženy		52
Graf č. 4.16 Zaměstnanecké výhody v rámci finančního limitu		52
Graf č. 4.17 Přidání zaměstnanecké výhody		53
Graf č. 4.18 Informace o zaměstnaneckých výhodách		54
Graf č. 4.19 Spravedlnost v poskytování zaměstnaneckých výhod		54
Graf č. 4.20 Motivační faktory		55
Graf č. 4.21 Ocenění Tesco Díky		56
Graf č. 4.22 Ocenění		56
Graf č. 4.23 Spokojenost s pracovními podmínkami		57

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 11. 05. 2012

.....
jméno a příjmení student

Seznam příloh

Příloha č. 1 **Zásady interní komunikace**

Příloha č. 2 **Pravidla tvorby otázek**

Příloha č. 3 **Ocenění společnosti Tesco**

Příloha č. 4 **Organizační struktura hypermarketu Tesco Havířov**

Příloha č. 5 **Benefity ve firmách**

Příloha č. 6 **Dotazník**

Příloha č. 7 **Tabulky s absolutními a relativními četnostmi**

Přílohy

Příloha č. 1 Zásady interní komunikace

Horáková, Stejskalová a Škapová (2008, str. 141 - 142) uvedli „několik zásad, ze kterých by měla interní komunikace vycházet, aby byl vytvořen dostatečný pocit sounáležitosti a společnost získala podporu od svých zaměstnanců. Celá interní komunikační struktura by měla být budována tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a demonstrovala skutečně upřímný zájem vedení podniku o každého jednotlivce.

Zásady:

1. Mluvte pořád.
2. Neustále zjišťujte zpětné vazby.
3. Buďte vstřícní a otevření, nebojte se otázek.
4. Poskytujte kontext.
5. Nezahlcujte lidi informacemi, které nepotřebují.
6. Využívejte nových technologií efektivně.
7. Věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje.
8. Mějte na paměti, že každé sdělení si lidé vztahují k základním otázkám: Mám ještě své místo? Co to pro mne osobně znamená? A pro můj tým? Co budu muset změnit, co se budu muset naučit?
9. Věnujte komunikaci dostatek času.
10. Věnujte dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace.
11. Zdokonalujte své komunikační dovednosti.“

Příloha č. 2 **Pravidla tvorby otázek**

Kozel (2006) uvádí následujících 15 pravidel, která by se měla dodržovat při tvorbě otázek do dotazníku.

1. ptát se přímo
2. ptát se jednoduše
3. užívat známý slovník
4. užívat jednovýznamová slova
5. ptát se konkrétně
6. nabízet srovnatelné odpovědi
7. užívat krátké otázky
8. vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí
9. vyloučit zdvojené otázky
10. vyloučit sugestivní a zavádějící otázky
11. vyloučit nepříjemné otázky
12. snižovat citlivost otázek
13. vyloučit negativní otázky
14. vyloučit motivační otázky
15. vyloučit odhady

Příloha č. 3 Ocenění společnosti Tesco

Stránky společnosti Tesco uvádí několik velkých úspěchů. Jedním z nich je zápis supermarketu Tesco v Leicesteru v roce 1961 do Guinnessovy knihy rekordů jako největší obchod v Evropě.

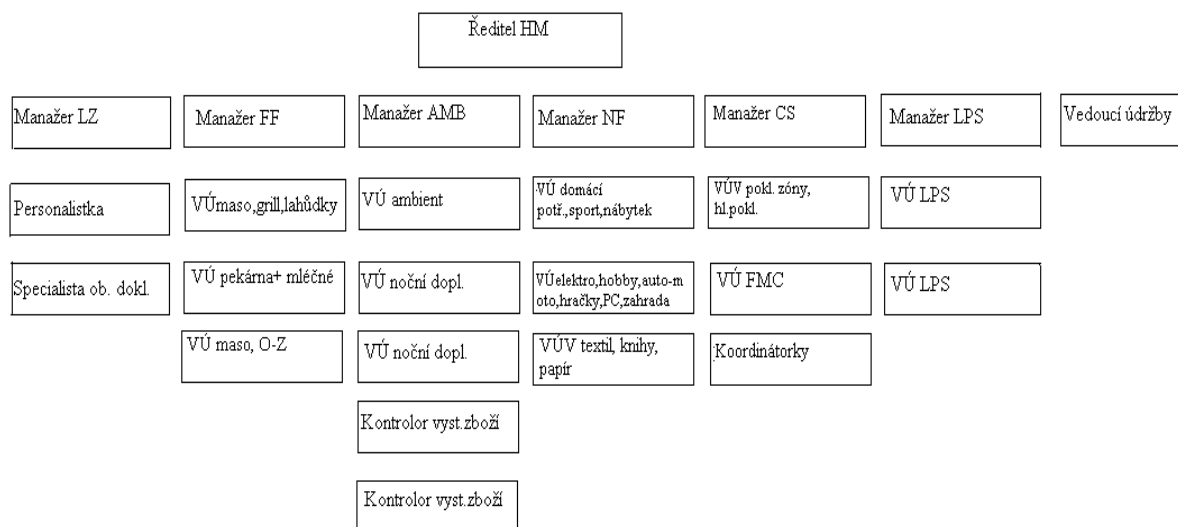
„Tesco bylo také několikrát oceněno za své služby odbornou i širokou veřejností. *Základem filosofie společnosti je snaha poskytnout zákazníkovi to nejlepší a stát se obchodem pro všechny.* Toto úsilí bylo oceněno několika tituly. V letech 2004, 2006 a 2007 bylo Tesco v soutěži GE Money Multiservis vyhodnoceno jako Obchodník roku. Zároveň drží také titul Profesionál roku 2007 a Hypermarket roku v letech 2004, 2006, 2007, 2008 a 2009, Nediskontní obchodní řetězec roku 2010, TOP Retailer 2008/2009 a TOP Retailer – cena Nejvyšší maloobchodní obrát v roce 2010.

Ocenění dostalo Tesco i za příkladnou péči a přístup ke svým zaměstnancům, a to v soutěži Stejná šance – Zaměstnavatel roku 2008, která je určena firmám zaměstnávajícím sociálně či zdravotně znevýhodněné osoby.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje zaměstnanecké kurzy a školení, příležitost pro kariérní růst a speciální programy pro absolventy středních a vysokých škol. V roce 2005 bylo Tesco také ohodnoceno v soutěži Personální projekt.

Celosvětově významnou cenu Energy Globe Award v kategorii Země Tesco získalo v roce 2008 za výstavbu energeticky úsporného obchodu v Žatci a v roce 2011 druhé místo za hypermarket Tesco s nulovou uhlíkovou stopou v Jaroměři.“

Příloha č. 4 Organizační struktura hypermarketu Tesco Havířov



Zdroj: vypracovala autorka BP dle poskytnuté předlohy od personální manažerky Tesco Havířov

LZ – Personální manažer (2)²

FF – fresh food – čerstvé potraviny (38)

AMB – trvanlivé potraviny (15)

NF - non food - nepotravinové zboží (17) - dělí se na:

- HL Hard line (9)
- SL soft line (textil) (8)

CS - customer service - služby zákazníkům (37) - dělí se na:

- FMC (informace o cenách zboží)
- PZ (pokladní zóna)

LPS – loss prevention security – prevence ztrát (14)

Údržba (3)

² Počet podřízených (vedoucích + řadových pracovníků) jednotlivých manažerů.

Příloha č. 5 **Benefity ve firmách**

Hovorková (2011) vyjmenovala procentuální zastoupení jednotlivých benefitů ve firmách s platnou kolektivní smlouvou.

94,8 % - příspěvek na stravování

83,3 % - zvýšení nároku na dovolenou

76,9 % - odměna při významném prac. a životním výročí

75 % - poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy při významných životních událostech

57,5 % - příspěvek na penzijní připojištění

51,7 % - zvýšení odstupného při výpovědi od zaměstnavatele

46 % - sociální fond/program

42,3 % - 13. plat

22,9 % - pružná pracovní doba

19 % - příspěvek na životní pojištění

17 % - výrobky či služby za nižší cenu

6,3 % - náhrada mzdy za první tři dny pracovní neschopnosti

3,5 % - příspěvek na dopravu

2 % - příspěvek na přechodné ubytování

0,3 % - práce z domova

Příloha č. 6 Dotazník

Vážený respondente,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Vaše cenné poznatky a zkušenosti přispějí ke zjištění informací, týkajících se Vaší spokojenosti ve společnosti Tesco, pro moji bakalářskou práci. V žádném případě se nemusíte obávat, že zjištěné informace budou zneužity, naopak mohou dopomoci ke zlepšení. Dotazník je zcela anonymní.

Velice Vám děkuji za ochotné vyplnění dotazníku.

Dagmara Jaglová (studentka 3. ročníku VŠB – TU Ostrava)

Při vyplňování zakroužkujte vždy jen jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. Seřad'te a očísľujte informační prostředky interní komunikace podle stupně důležitosti. (6 = nejdůležitější; 1 = nejméně důležitý)

- 1.1 Intranet
- 1.2 Časopis IN
- 1.3 Nástěnky a plakáty
- 1.4 E-maily
- 1.5 Snídaně s managementem
- 1.6 Jiné

2. Seřad'te a očísľujte prostředky interní komunikace podle toho, jak Vám poskytují potřebné informace. (6 = poskytuje mi nejvíce informací; 1 = poskytuje mi nejméně informací)

- 2.1 Intranet
- 2.2 Časopis IN
- 2.3 Nástěnky a plakáty
- 2.4 E-maily
- 2.5 Snídaně s managementem
- 2.6 Jiné

3. Jak často se účastníte snídaně s managementem?

Vždy

Občas

Nikdy

Pokud se nikdy neúčastníte snídaně s managementem, uveďte proč?

4. Jak často by jste uvítal/a snídani s managementem?

- 4.1 Častěji než za každý měsíc jednou
- 4.2 Jednou za měsíc je dostačující
- 4.3 Jednou za tři měsíce
- 4.4 Jednou za šest měsíců
- 4.5 Jednou za rok

**5. Domníváte se, že máte všechny důležité informace o:
výsledcích Vašeho oddělení**

Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
výsledcích hypermarketu Havířov			
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne

6. Vyhovovalo by Vám více, kdyby schránka na Vaše názory, připomínky a stížnosti, byla anonymní?

- 6.1 Ano, protože se obávám případných následků po vhození připomínky.
- 6.2 Ano, protože si myslím, že by tam své názory, připomínky a stížnosti vhazovalo více lidí.
- 6.3 Ano, jiné.
- 6.4 Ne. Nestydím se za svůj názor a vždy si za ním stojím.
- 6.5 Ne. Chci, aby se vědělo, kdo námět k řešení nebo připomínku vhodil.
- 6.6 Ne, protože plně důvěřuji vedení (manažerskému týmu hypermarketu Havířov), že připomínky bez následku akceptuje.
- 9.7 Ne, jiné.

7. Jak často využíváte schránku na Vaše názory, připomínky a stížnosti?

Týdně měsíčně čtvrtletně půlročně ročně nikdy

8. Co do schránky nejčastěji vhaзуетe?

Názory Náměty na zlepšení Připomínky Stížnosti Nic

9. Máte pocit, že vedení (manažerský tým hypermarketu Havířov) řeší Vaše pracovní problémy, pokud se vyskytnou?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

10. Domníváte se, že vedení (manažerský tým hypermarketu Havířov) přihlíží k Vaším návrhům, připomínkám?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

11. Domníváte se, že vedení (manažerský tým hypermarketu Havířov) zajímá Váš názor?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

12. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti Tesco?

Velmi spokojen/a Spokojen/a Nespokojen/a Velmi nespokojen/a

13. Považujete informace o zaměstnaneckých výhodách za:

	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
13.1 Dostačující	1	2	3	4
13.2 Srozumitelné	1	2	3	4
13.3 Jednotné	1	2	3	4
13.4 Přehledné	1	2	3	4

14. Víte kterou zaměstnaneckou výhodu společnost neposkytuje?

- 14.1 Slevy na oděvy
- 14.2 Rekondiční volno
- 14.3 Slevy do kosmetického salónu
- 14.4 Slevy u cestovních kanceláří
- 14.5 Penzijní připojištění

15. Považujete systém poskytování zaměstnaneckých výhod za spravedlivý?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

16. Uvítal/a by jste přidání nějaké zaměstnanecké výhody?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

Pokud jste na otázku číslo 20 odpověděl/a (rozhodně ano, spíše ano), uveďte prosím jednu zaměstnaneckou výhodu, kterou by jste si přál/a nejvíce.

17. Chtěl/a by jste si sám/sama vybírat zaměstnanecké výhody v rámci určitého finančního limitu?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

18. Myslíte si, že by zaměstnanecké výhody měly být nabízeny zvlášť pro muže a zvlášť pro ženy?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

19. Jak často využíváte jednotlivé zaměstnanecké výhody?

	Často	Občas	Nikdy
1 Penzijní připojištění.....	1	2	3
2 Tesco pojištění pro zaměstnance.....	1	2	3
3 Finanční výpomoc.....	1	2	3
4 Rodinné nákupy.....	1	2	3
5 Slevy na oděvy.....	1	2	3
6 Clubcard kreditní karta pro zaměstnance.....	1	2	3
7 Rychlé poukázky.....	1	2	3
8 Příspěvek na stravování.....	1	2	3
9 Pitný režim.....	1	2	3

10 Uniforma	1	2	3
11 Sleva na taxík	1	2	3
12 Školení.....	1	2	3
13 Rekreace	1	2	3
14 Rekondiční volno	1	2	3
15 Zvýhodněný tarif u mobilního operátora	1	2	3
16 Výhody u 2 vybraných bank	1	2	3
17 Další procentuální slevy navíc u slevových portálů.....	1	2	3
18 Slevy u cestovních kanceláří	1	2	3
19 Slevy na vybrané hotely, chaty, lázeňské pobyty.....	1	2	3
20 Slevy u realitní kanceláře	1	2	3
21 Slevy v konkrétní prodejně s kávou	1	2	3
22 Slevy v květinách	1	2	3

20. Jak jsou pro Vás jednotlivé zaměstnanecké výhody důležité?

(5 = nejvíce důležitá, 1 = nejméně důležitá)

1 Penzijní připojištění.....	1	2	3	4	5
2 Tesco pojištění pro zaměstnance.....	1	2	3	4	5
3 Finanční výpomoc	1	2	3	4	5
4 Rodinné nákupy.....	1	2	3	4	5
5 Slevy na oděvy	1	2	3	4	5
6 Clubcard kreditní karta pro zaměstnance	1	2	3	4	5
7 Rychlé poukázky	1	2	3	4	5
8 Příspěvek na stravování.....	1	2	3	4	5
9 Pitný režim	1	2	3	4	5
10 Uniforma	1	2	3	4	5
11 Sleva na taxík	1	2	3	4	5
12 Školení	1	2	3	4	5
13 Rekreace	1	2	3	4	5
14 Rekondiční volno	1	2	3	4	5
15 Zvýhodněný tarif u mobilního operátora	1	2	3	4	5
16 Výhody u 2 vybraných bank	1	2	3	4	5
17 Další procentuální slevy navíc u slevových portálů.....	1	2	3	4	5
18 Slevy u cestovních kanceláří	1	2	3	4	5
19 Slevy na vybrané hotely, chaty, lázeňské pobyty.....	1	2	3	4	5
20 Slevy u realitní kanceláře	1	2	3	4	5
21 Slevy v konkrétní prodejně s kávou	1	2	3	4	5
22 Slevy v květinách	1	2	3	4	5

21. Jak Vás motivují jednotlivé faktory?

(4 = velmi motivují; 3 = motivují; 2 = nemotivují; 1 = velmi nemotivují)

Uznání	1	2	3	4
Povýšení	1	2	3	4
Práce sama	1	2	3	4
Možnost osobního růstu (zvýšení vzdělání)	1	2	3	4
Odpovědnost	1	2	3	4

22. Motivuje Vás představa, že můžete dostat ocenění „Tesco Díky“?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

23. Považujete ocenění („Tesco Díky“, vyhlašování zaměstnance čtvrtletí a roku, věrnostní odměna) používané vedením společnosti za dostačující?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

Pokud odpovíte spíše ne a rozhodně ne, uveďte důvod.

24. Jak jste spokojen/a s jednotlivými faktory?

(4 = velmi spokojen/a; 3 = spokojen/a; 2 = nespokojen/a; 1 = velmi nespokojen/a)

Vztahy s nadřízenými	1	2	3	4
Vztahy s kolegy	1	2	3	4
Pracovní podmínky	1	2	3	4
Pracovní postup	1	2	3	4
Jistota práce	1	2	3	4

25. Uveďte zda jste:

25.1 Muž

25.2 Žena

26. V jakém oddělení pracujete?

1. LZ 2. FF 3. AMB 4. NF 5. CS 6. LPS

27. Jak dlouho pracujete ve společnosti Tesco v Havířově?

27.1 0 – 2 rok (včetně celého druhého roku)

27.2 3 – 6 let (včetně celého šestého roku)

27.3 7 – 10 let

28. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

28.1 ZŠ

28.2 SŠ, Učiliště

28.3 VOŠ, VŠ

Zde máte prostor pro Vaše návrhy, připomínky a stížnosti

Příloha č. 7 Tabulky s absolutními a relativními četnostmi

Pohlaví

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Muž	9	16,4	16,4	16,4
Žena	46	83,6	83,6	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Délka pracovního poměru

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
0 - 2 roky (včetně celého druhého roku)	6	10,9	10,9	10,9
3 - 6 let (včetně celého šestého roku)	15	27,3	27,3	38,2
7 a více let	34	61,8	61,8	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Oddělení

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
LZ	2	3,6	3,6	3,6
FF	17	30,9	30,9	34,5
AMB	1	1,8	1,8	36,4
NF	7	12,7	12,7	49,1
CS	20	36,4	36,4	85,5
LPS	8	14,5	14,5	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
ZŠ	2	3,6	3,6	3,6
SŠ, Učiliště	52	94,5	94,5	98,2
VOŠ, VŠ	1	1,8	1,8	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Důležitost komunikačních prostředků

	Nejméně důležitý		Méně důležitý		Ani důležitý ani nedůležitý	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Internet	8	14,5%	3	5,5%	0	,0%
Časopis IN	3	5,5%	16	29,1%	22	40,0%
Nástěnky, plakáty	2	3,6%	7	12,7%	4	7,3%
E-mail	0	,0%	11	20,0%	9	16,4%
Snídaně s managementem	7	12,7%	18	32,7%	17	30,9%
Jiné	35	63,6%	0	,0%	3	5,5%

	Důležitý		Velmi důležitý		Nejdůležitější	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Internet	7	12,7%	14	25,5%	23	41,8%
Časopis IN	10	18,2%	4	7,3%	0	,0%
Nástěnky, plakáty	16	29,1%	12	21,8%	14	25,5%
E-mail	13	23,6%	18	32,7%	4	7,3%
Snídaně s managementem	8	14,5%	4	7,3%	1	1,8%
Jiné	1	1,8%	0	,0%	16	29,1%

Komunikační prostředky z hlediska poskytování informací

	Poskytuje mi nejméně informací		Poskytuje mi nedostatek informací	
	Počet	%	Počet	%
Internet	8	14,5%	5	9,1%
Časopis IN	3	5,5%	17	30,9%
Nástěnky, plakáty	2	3,6%	9	16,4%
E-mail	4	7,3%	12	21,8%
Snídaně s managementem	9	16,4%	10	18,2%
Jiné	29	52,7%	2	3,6%

	Poskytuje mi málo potřebných informací		Poskytuje mi veškeré potřebné informace	
	Počet	%	Počet	%
Internet	3	5,5%	8	14,5%
Časopis IN	13	23,6%	14	25,5%
Nástěnky, plakáty	6	10,9%	7	12,7%
E-mail	11	20,0%	12	21,8%
Snídaně s managementem	16	29,1%	14	25,5%
Jiné	6	10,9%	0	,0%

	Poskytuje mi velké množství informací		Poskytuje mi nejvíce informací	
	Počet	%	Počet	%
Internet	13	23,6%	18	32,7%
Časopis IN	8	14,5%	0	,0%
Nástěnky, plakáty	13	23,6%	18	32,7%
E-mailly	14	25,5%	2	3,6%
Snídaně s managementem	3	5,5%	3	5,5%
Jiné	4	7,3%	14	25,5%

Účast na snídani s managementem

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Nikdy	18	32,7	32,7	32,7
Občas	31	56,4	56,4	89,1
Vždy	6	10,9	10,9	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Frekvence snídaně s managementem

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Častěji než za každý měsíc jednou	34	61,8	61,8	61,8
Jednou za tři měsíce	14	25,5	25,5	87,3
Jednou za šest měsíců	1	1,8	1,8	89,1
Jednou za rok	2	3,6	3,6	92,7
Jednou za měsíc je dostačující	4	7,3	7,3	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Výsledky oddělení

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Spíše ne	14	25,5	25,5	25,5
Spíše ano	20	36,4	36,4	61,8
Rozhodně ano	21	38,2	38,2	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Výsledky hypermarketu

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Spíše ne	18	32,7	32,7	32,7
Spíše ano	20	36,4	36,4	69,1
Rozhodně ano	17	30,9	30,9	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Schránka

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Ano, protože se obávám případných následků po vhození připomínky	14	25,5	25,5	25,5
Ano, protože si myslím, že by tam své názory, připomínky a stížnosti vhazovalo více lidí	18	32,7	32,7	58,2
Ano, jiné	2	3,6	3,6	61,8
Ne. Nestydím se za svůj názor a vždy si za ním stojím.	11	20,0	20,0	81,8
Ne. Chci, aby se vědělo, kdo námět k řešení nebo připomínku vhodil.	4	7,3	7,3	89,1
Ne, protože plně důvěřuji vedení.	3	5,5	5,5	94,5
Ne, jiné.	3	5,5	5,5	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Frekvence využívání schránky

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Týdně	3	5,5	5,5	5,5
Měsíčně	4	7,3	7,3	12,7
Čtvrtletně	2	3,6	3,6	16,4
Půlročně	2	3,6	3,6	20,0
Ročně	26	47,3	47,3	67,3
Nikdy	18	32,7	32,7	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Vhazování do schránky

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Názory	17	30,9	30,9	30,9
Náměty na zlepšení	3	5,5	5,5	36,4
Připomínky	14	25,5	25,5	61,8
Stížnosti	3	5,5	5,5	67,3
Nic	18	32,7	32,7	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Problémy

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Rozhodně ne	2	3,6	3,6	3,6
Spíše ne	17	30,9	30,9	34,5
Spíše ano	17	30,9	30,9	65,5
Rozhodně ano	19	34,5	34,5	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Návrhy, připomínky

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Rozhodně ne	3	5,5	5,5	5,5
Spíše ne	13	23,6	23,6	29,1
Spíše ano	26	47,3	47,3	76,4
Rozhodně ano	13	23,6	23,6	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Názory

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Rozhodně ne	5	9,1	9,1	9,1
Spíše ne	15	27,3	27,3	36,4
Spíše ano	25	45,5	45,5	81,8
Rozhodně ano	10	18,2	18,2	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Spoko. benefity

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Nespokojen/a	6	10,9	10,9	10,9
Spokojen/a	39	70,9	70,9	81,8
Velmi spokojen/a	10	18,2	18,2	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Benefity pro muže, ženy

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Rozhodně ne	9	16,4	16,4	16,4
Spíše ne	28	50,9	50,9	67,3
Spíše ano	16	29,1	29,1	96,4
Rozhodně ano	2	3,6	3,6	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Fin. limit

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Spíše ne	11	20,0	20,0	20,0
Spíše ano	19	34,5	34,5	54,5
Rozhodně ano	25	45,5	45,5	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Přidání benefitu

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Spíše ne	3	5,5	5,5	5,5
Spíše ano	12	21,8	21,8	27,3
Rozhodně ano	40	72,7	72,7	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Nenabízený benefit

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Slevy na oděvy	1	1,8	1,8	1,8
Rekondiční volno	3	5,5	5,5	7,3
Slevy do kosmetického salónu	51	92,7	92,7	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Informace o zaměstnaneckých výhodách

	Rozhodně ne		Spíše ne		Spíše ano	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Info dostačující	7	12,7%	5	9,1%	26	47,3%
Info srozumitelné	5	9,1%	7	12,7%	24	43,6%
Info jednotné	7	12,7%	8	14,5%	26	47,3%
Info přehledné	7	12,7%	6	10,9%	25	45,5%

	Rozhodně ano	
	Počet	%
Info dostačující	17	30,9%
Info srozumitelné	19	34,5%
Info jednotné	14	25,5%
Info přehledné	17	30,9%

Spravedlnost

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Spíše ne	6	10,9	10,9	10,9
Spíše ano	25	45,5	45,5	56,4
Rozhodně ano	24	43,6	43,6	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Motivační faktory

	Velmi nemotivují		Nemotivují		Motivují	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Motiv uznání	0	,0%	6	10,9%	29	52,7%
Motiv povýšení	3	5,5%	11	20,0%	26	47,3%
Motiv práce sama	2	3,6%	11	20,0%	29	52,7%
Motiv možnost osobního růstu	7	12,7%	5	9,1%	33	60,0%
Motiv odpovědnost	6	10,9%	4	7,3%	30	54,5%

	Velmi motivují	
	Počet	%
Motiv uznání	20	36,4%
Motiv povýšení	15	27,3%
Motiv práce sama	13	23,6%
Motiv možnost osobního růstu	10	18,2%
Motiv odpovědnost	15	27,3%

Ocenění Tesco Díky

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Rozhodně ne	4	7,3	7,3	7,3
Spíše ne	25	45,5	45,5	52,7
Spíše ano	17	30,9	30,9	83,6
Rozhodně ano	9	16,4	16,4	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Ocenění

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Rozhodně ne	8	14,5	14,5	14,5
Spíše ne	18	32,7	32,7	47,3
Spíše ano	26	47,3	47,3	94,5
Rozhodně ano	3	5,5	5,5	100,0
Celkem	55	100,0	100,0	

Faktory pracovní spokojenosti

	Velmi nespokojen/a		Nespokojen/a		Spokojen/a	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Spoko. vztahy s nadřízenými	2	3,6%	7	12,7%	26	47,3%
Spoko. vztahy s kolegy	2	3,6%	1	1,8%	21	38,2%
Spoko. pracovní podmínky	2	3,6%	10	18,2%	32	58,2%
Spoko. pracovní postup	5	9,1%	7	12,7%	33	60,0%
Spoko. jistota práce	7	12,7%	4	7,3%	32	58,2%

	Velmi spokojen/a	
	Počet	%
Spoko. vztahy s nadřízenými	20	36,4%
Spoko. vztahy s kolegy	31	56,4%
Spoko. pracovní podmínky	11	20,0%
Spoko. pracovní postup	10	18,2%
Spoko. jistota práce	12	21,8%